القائد المتميز

وأسرار الابداع القيادي

د. طارق عبد الرؤوف

OUTSTANDING LEADER

Arab group

القائد المتميز

وأسرار الإبداع القيادي

القائد المتميز

وأسرار الإبداع القيادي

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
البارودي، منال أحمد
القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي / منال أحمد البارودي
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
190 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-056-9
1- القيادة الإدارية
2- القادة الإداريون
أ- العنوان
ديوي: 658,409 رقم الإيداع: 2015/15046

الطبعة الأولى
2015



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

القائد المتميز

وأسرار الإبداع القيادي

منال أحمد البارودي

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بسم اللـه الرحمن الرحيم

المحتويات

مقدمة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الفلاسفة وعلماء الإدارة والاقتصاديون وغيرهم ممن ينشدون النجاح والتميز العملي بمختلف أشكاله ومجالاته، فالقيادة هي عصب الاقتصاد وأهم أسباب ازدهاره، وهي المحور الأساسي لنجاح العمل الجماعي وتطور الأداء.

ولقد شهدت العشرون سنة الماضية زيادة واضحة في دراسة ظاهرة القيادة والسلوك القيادي الذي يجب أن يكون عليه المديرون، ذلك باعتبار قائد العمل هو المحرك الرئيسي لكل مراحل التنمية الاقتصادية بكل ما يتضمنه هذا المعنى من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه أغلب المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الموهوب ذو الكاريزما القيادية العالية والشخصية القوية المؤثرة، من يستطيع أن يحرك ويحفز ويقود العاملين بكفاءة واقتدار، من يملك فن ومهارة الاتصال وطرق إصدار الأوامر بالشكل الذي يجعل من حوله يسمعون له ويتعلمون منه ويقدمون له أفضل ما لديهم من أداء دون تذمر أو كلل.

وتأسيساً على ما سبق فإن للقادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرءوسيهم وعلى ذلك فإنهم يؤثرون تأثيراً واضحاً وملموساً على القدرات الابتكارية للمرءوسين، وبالتالي فإن درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المنشآت غالبا ما ترجع إلى الاختلافات الموجودة بين القادة، كأسلوبهم في العمل وإدارة الفريق، وقد يرى بعض علماء الإدارة

أن قدرات المرءوسين الابتكارية تتأثر بنمط القيادة الديموقراطي، كما يرى آخرون أنه بإمكان كل قائد في موقعه أن يساهم في تنمية القدرات الابتكارية لمرءوسيه من خلال تشجيع الأفراد وإفساح المجال لهم بالمشاركة في وضع أهداف المؤسسة ورسم سياستها، فذلك قد يطلق العنان لتفكيرهم ويجعله أعمق وأشمل.

فالقيادة على اختلاف ميادينها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة لتقديمها في صورتها الأكثر قبولاً، وذلك من خلال التدريب والذي أصبح شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة القيادة بنجاح.

وعلى اللـه قصد السبيل...

الفصل الأول

العقل البشري ومهامه الإبداعية

من استقراء أقوال الفلاسفة في مختلف العصور وفي مختلف الديانات أنه ليس هناك تصورا واضحا لماهية العقل وقدراته فالعقل مرتبط بالوعي والإدراك وهذا لا يأتي من فراغ وإنما يأتي بالتعلم والتجربة والمشاهدة، باعتباره وظيفة دماغية، وغير ذلك فقد يتأثر بما يحب الإنسان وما يكره، أي يتأثر بالهوى, فمثلا بنظر العقلانيين ما وافق العقل فهو عقلاني وما لم يوافقه فهو غير عقلاني، ويقول وليم جيمس أن "العقل ليس اسما لكيان مادي يوجد فى الدماغ, وإنما هو وصف لمنظومة من العمليات الفكرية ذات سمات معينة".

ولقد قام بعض المفكرين في العقود الأخيرة بعمل دراسات وأبحاث متنوعة عن الدماغ البشري، تناولوا من خلالها طرق التفكير الإنساني ومراحل ظهور الفكرة الإبداعية وكيفية تذكرها وتخزينها في الذاكرة ومتى تتصف الفكرة بالذكاء وكيفية إدارتها وتنفيذها، كما حاولت الدراسات بحث منظومة الذاكرة وتشريحها إلى ذاكرة أيقونية وذاكرة عاملة قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى، وكذلك البحث في أنواع التفكير وتصنيفه إلى تفكير بصري واستدلالي (استقرائي واستنباطي) وتأملي وناقد ومنظومى وإبداعي، وفى نفس الإطار ظهرت نظريات تفسر الذكاء كمصدر للتفكير وكحلقة وصل بين الجسم والعقل وتعددت النظريات فى كون الذكاء (ذكاء واحد متعدد العوامل أم أنه مجموعة ذكاوات بحسب نظرية هوارد جاردنر).

مفهوم الإدارة:

الإدارة لغوياً: من الفعل يدير بمعنى (يدبر، يوظف، يحرك، يوجه)، أما الإدارة في الاصطلاح (الفني) فليس هناك إجماع على تحديدها، ولقد اجتهد الباحثون والمعنيون في مجال الإدارة في وضع تعريف محدد لمفهوم الإدارة نظراً لسعة المعاني والدلالات المتعلقة بها ولما يتضمنه هذا المصطلح من تعددية، ومن هذه التعاريف أنها:

- فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من اجل تحقيق هدف المنظمة.
- تضافر جهود بشرية ومادية وآلية وإجرائية من اجل تحقيق هدف محدد.
- القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.
- العملية التي تدار بها مؤسسة ما في مجتمع ما وفقا لأيدلوجيته السائدة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، وتوظف فيه الأدوات والأساليب العصرية.
- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم.

ومن ثم فإن الإدارة:

- عملية تخطيطية للتعبير عن الحاجات والرغبات الملحة والضرورية للمشاكل التي تعانى منها المجموعات وهى تنبؤ بالمستقبل.
- عملية تنفيذية تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة.
- عملية ملازمة لكل جهد جمعي.
- عملية تعاونية تؤكد على دور الفرد للإسهام في خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل الجماعي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.
- نشاط يتعلق بانجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تنظيم وتنسيق ومراقبة جهودهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وبخاصة في مجال العمل. والإدارة كمهنة تحتاج إلى أفراد مؤهلين مهنيا.

هذا وقد توافرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل:

- القاعدة المعرفية.
- الأهداف المحددة.
- المجتمع المهني.
- الميثاق الأخلاقي.
- التنظيمات المهنية.
- القيم المهنية.

الإدارة علم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين.. ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن، والإدارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في أغلب مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات...الخ.

الإدارة فن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، لذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة أيضاً، الإدارة فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية. كما أن الإدارة هي الأساس في أي مجتمع، بل السياسة والاقتصاد، والتنمية الاقتصادية بحاجة إلى إدارة واعية منتجة، والسياسة بحاجة إلى عقلية قيادية ومجتمع متماسك ومنتج لا مستهلك.

إذاً الأمر يبدأ وينتهي عند الإدارة، ولكي نتأكد من هذا لنسأل أنفسنا إلى أين يذهب كل شخص صباح كل يوم، المتعلم إلى مدرسته، والموظف إلى مؤسسته، العامل إلى مصنعه .....الخ.

الإدارة عملية مستمرة:

فما دام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

الإدارة عملية هادفة:

ظهرت الإدارة في الأصل نظراً للحاجة إليها، ونظراً لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة مسئولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

أســس ومبادئ الإدارة

كما سبق وان بينا أهمية دراسة الإدارة كعلم متميز يعمل على اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذ الأعمال وتنظيم الأداء ودفع الأفراد إلى تحقيق الهدف، لذا أصبح من الضروري بيان ما هي القواعد والمبادئ التي بنى عليها هذا العلم؟ وما هي الحقائق والنظريات التي تشرح العلاقة بين الظواهر الإدارية المختلفة في المنظمة؟ وما هي المبادئ التي يجب أن يرتكز عليها المدير في تحقيق المهام الملقاة على عاتقه؟ وما هي المداخل والأساليب التي يتبعها في منظمته؟ وللإجابة على هذه التساؤلات جميعاً، نرى أن علماء الإدارة قد أسهموا بجهود وفيرة في هذا الشأن، فمنهم من اتجه نحو المنهجية العلمية في دراسة الظواهر الإدارية وقياس جهود الأفراد بطريقة علمية محاولاً بيان ضرورة وجود أسلوب امثل لإنجاز أي عمل وعلى رأسهم العالم الأمريكي فردريك تايلور الذي أسس وظائف المشروع والتي سنعرفها فيما بعد، ومنهم العالم الفرنسي هنرى فايول الذي وضع أربعة عشر مبدءاً للإدارة، سميت (بمبادئ الإدارة) وهى:

1- التخصص وتقسيم العمل.
2- بيان السلطة والمسئولية.
3- النظام (الانضباط في الأداء).
4- وحدة إصدار الأوامر.
5- وحدة الإدارة.
6- تغليب المصلحة العامة على الفردية.
7- التأمين الوظيفي للأفراد.
8- المركزية الإدارية في حالة الضرورة.
9- التدرج في السلطات.
10- الترتيب "كل شيء في وضعه الصحيح".
11- العدل والإنصاف للعاملين.
12- استقرار الموظفين.
13- توافر روح المبادرة في العمل.
14- توافر روح الفريق.

عناصر الإدارة

اعتبر كثير من المفكرين وعلماء الإدارة أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان أبرز هؤلاء (فايول) الذي فصل وظائف المشروع عن وظائف الإدارة وبين أن وظائف الإدارة هي:

1- التنبؤ
2- التخطيط
3- التنظيم
4- الأمر
5- التنسيق
6- الرقابة

أما وظائف المشروع فحددها في النقاط التالية:

1- أوجه النشاط التجاري والخاص بعمليات الشراء والبيع.
2- النشاط المالي والخاص بالاستخدام الامثل للأموال.
3- النشاط الفني وذلك في حالة المنظمات الإنتاجية (الصناعية).
4- النشاط المحاسبي والخاص بتسجيل حركة الأموال الداخلة والخارجة في المشروع.
5- النشاط الأمني والخاص بالأمن الصناعي والإداري.
6- النشاط الإداري والخاص بشئون الأفراد.

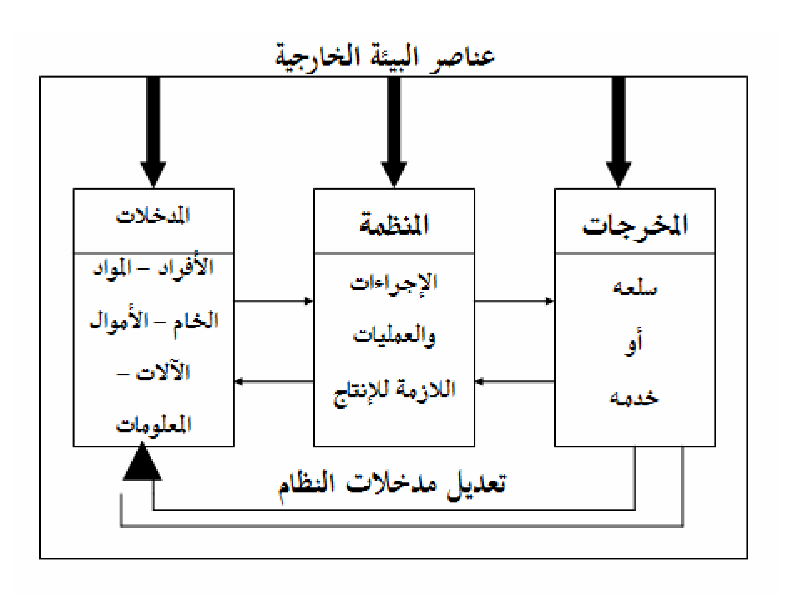
وبذلك نرى أن وظائف الإدارة من وجهة نظر (فايول) تقوم بدور إجرائي يتمثل في العناصر التالية:

1- عمل خطة تشمل السياسات والإجراءات والاستراتيجيات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوبة في المنظمة من اجل تحديد مصادر القوى البشرية والمادية في فترة زمنية مستقبلية.

2- العمل على تنظيم العناصر والقوى المادية والبشرية التي تُكَوّن المنظمة وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى تحقق التلاحم والتماسك بين تلك الأجزاء - مدخلات النظم - في شكل له معنى من اجل تحقيق هدف وغاية المنظمة.

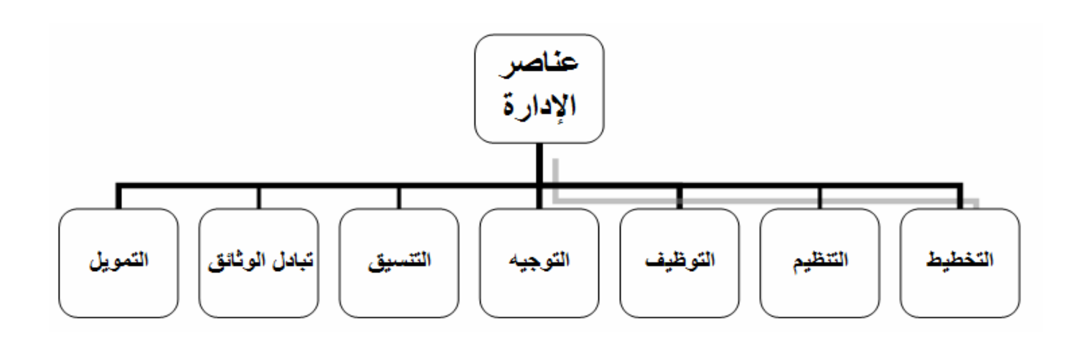
3- العمل على حث الأفراد العاملين في المنظمة وتعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق ذلك السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه في المنظمة.

4- رقابة الأداء للعاملين داخل المنظمة طبقاً للإجراءات والعمليات الجارية ومقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها بما يضمن حسن سير العمل في المنظمة وتصحيح الانحرافات بل والعمل على منع الانحرافات قبل حدوثها.



5- بشكل عام، لابد من التنسيق بين كل المستويات الإدارية سواء على المستوى الرأسي أو المستوى الأفقي - بين الوحدات الإدارية - من أجل تحقيق الهدف المرجو من المنظمة بأحسن وسيلة وفاعلية ممكنة.

وقد لقيت هذه الآراء قبولا في الفكر الإداري، وهي ما زالت منسجمة مع الأفكار المعاصرة برغم التطور الهائل في كل شيء، وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك) آراء مهمة في هذا الموضوع حيث لخص (وظائف - عناصر) الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB) وهي كما يمثلها الشكل التالي:



1-التخطيط:

ويمثل إحدى وظائف الإدارة، وهو التقرير سلفا بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة.

ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتجا عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها، **وللتخطيط فوائد عديدة، نذكر منها:**

1- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.

بهدف التغلب على عدد كبير جدا من الأمراض العصبية التي تتعلق بالذاكرة والاتزان والاضطرابات النفسية والعقلية، ومع أن التوصل إلى كيفية انبثاق العقل الواعي من ذلك المخ المادي يبدو حتى هذه اللحظة حلمًا بعيد المنال, فإن العلماء يجمعون على أن ما تشهده علوم الأعصاب حاليًا إنما هو ثورة علمية حقيقية, وإن تكن ثورة حبيسة غير قادرة على التعبير عن نفسها, وذلك لأن البحث المكثف على مدى السنوات الأخيرة أسفر عن فيض هائل من المعلومات, ولا يزال المزيد من التفاصيل يتكشف مع مطلع كل يوم جديد.

الأنماط المختلفة لعقليات البشر:

قسمت أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «تفكير الفريق» عقليات البشر تبعاً لصفاتهم إلى الأنماط التالية:

1- العقلية الرقمية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية رقمية هم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. والمطلوب من يحسن التعامل مع هؤلاء أن يوفر لهم ما يحتاجونه من أرقام وإحصائيات ومقارنات ونسب.

2- العقلية البحتة أو النظرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بحتة أو نظرية هم من يتوصلون إلى حلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام. ومن الأنسب على من يحسن التعامل معهم أن يستخدم الشرح النظري في النقاش أو الحوار معهم.

3- العقلية السمعية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية سمعية هم من يحبون أن يسمعوا منك، ويهملون ما يرسل إليهم من أوراق وتقارير. والمطلوب من يحسن التعامل معهم أن يتناقش ويتحاور معهم مباشرة.

4- العقلية البصرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بصرية هم من يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع، وهم يفكرون في الصور والأشكال والمجسمات وألوان الصور. وحتى يمكن الاستفادة من هؤلاء الأشخاص عليك أن توزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وأن يرفق أيضاً بعض الرسومات التوضيحية.

5- العقلية الحركية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية حركية تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك لفترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس. لذلك عليك إذا اتصلت بهؤلاء الأشخاص أن تملأ المكان بالحركة والمشي.

طرق استدعاء المعلومات في العقل البشري:

تلعب الذاكرة دوراً أساسياً في ذلك، حيث أنها تعد من أهم العمليات العقلية التي تعتمد عليها بعض العمليات الأخرى مثل الإدراك، والتعلم والتفكير وحل المشكلات، ويذكر Baddeley أن الذاكرة الإنسانية "نظام التخزين واسترجاع المعلومات، وبالطبع المعلومات التي يتم إدراكها من خلال حواسنا سواء رأينا بعض الأشياء أو سمعناها أو تم شمها فإنها سوف تكون مؤثراً واضحاً لما نتذكره وتم تسجيله من خلال إحدى الحواس في ذاكرتنا، وتـوجد طريقة واحدة للحصول على معلومات عن الذاكرة الإنسانية وهي معرفة الطريقة التي يتم بها معالجة وتذكر المثيرات السمعية والبصرية".

وقد وصف .Hulse et al عملية الذاكرة بأنها تتألف من ثلاث عمليات وهي:

1- تصنيف المعلومات.
2- القدرة على التخزين والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة لاستخدامها في المستقبل.
3- القدرة على الاسترجاع واستدعاء المعلومات التي سبق تصنيفها وتخزينها.

وفي هذا الإطار يذكر "لندال دافيدوف" بأن كل أجهزة الذاكرة حتى تلك التي تستعمل في الحاسبات الآلية ولدى الناس وحتى الفئران تستلزم مساحة للتخزين. كما أن هذه الأجهزة تحتاج أيضا لوسائل إدخال المعلومات ثم إخراجها من التخزين. ويعتقد علماء النفس أن العلميات الثلاث وهي وضع الشـفـرة (العملية اللازمة لإعداد المعلومات للتخزين)، وتخزين، واستعادة المعلومات ضرورية لكل أجهزة.

وتتمثل الذاكرة حينما يستطيع المتعلم إصدار مجموعة من أنماط السلوك أو أساليب الأداء التي يمكن من خلالها ترجمة الذاكرة إلى نواتج تعلم في صورة إجرائية، وهذه الأنماط هي:

1- **الاستدعاء:** ويتمثل في قدرة الفرد على انتاج استجابات أو معلومات سبق وأن عرضت عليه أثناء موقف التعلم، عندما يطلب منه استرجاعها.

2- **التعرف:** ويعني قدرة الفرد على اختيار الاستجابات والمعلومات من بين عدة بدائل عرضت عليه أثناء موقف التعلم، وعليه بهذه الطريقة أن يسترجعها.

3- **التمييز:** وفيه يحدد المتعلم الاستجابات أو المعلومات الأكثر صحة من حيث ارتباطها بالمادة المطلوب استرجاعها وذلك من بين استجابتين أو أكثر تتشابه مع الاستجابة الصحيحة في بعض الخصائص.

4- **الذكر**: وفيه يكون على الفرد أن يذكر أكبر عدد من العناصر التي سبق له تعلمها مرتبطة بمثيرين في موقف الاسترجاع.

5- **المزاوجة**: وفيه يربط المتعلم بين مثيرات واستجابات معينة من بين قائمة تعرض عليه في ضوء مدى ارتباطها بالمادة التي سبق تعلمها والتي يطلب منه استرجاعها.

أنواع الذاكرة:

تنقسم الذاكرة وفقا للتصورات والنماذج التي قدمت عنها إلى ثلاثة أنواع هي: الذاكرة الحسية، والذاكرة قصيرة المدى، والذاكرة طويلة المدى. وفيما يلي سرد موجز لهذه الأنواع:

أولاً: الذاكرة الحسية:

يذكر Baddeley (1997) أن الذاكرة الحسية تلعب دوراً هاماً في العديد من النظم الإدراكية، وتعرف الذاكرة الحسية في ضوء ذلك بالمخزن الحسي الذي يختص بحمل المعلومات في صيغة خام دون إخضاعها للتجهيز أو المعالجة.

وحتى تنتقل المعلومات من مخزن الذاكرة الحسية إلى مخزن ذاكرة المدى القصير لا بد أن تخضع لعملية انتقاء، ذلك بأن يعي المتعلم بأن مثيراً معيناً أكثر احتمالاً في الحدوث في موقف معين، وينشأ هذا التوقع أو التأهب من ثلاثة مصادر هي:

- الخبرة السابقة التي تعرض لها المتعلم.
- التعليمات التي تقدم للمتعلم.
- دوافع المتعلم.

ثانياً: الذاكرة قصيرة المدى:

تستقبل المعلومات في المخزن لفترة زمنية محددة بحد أقصى 30 ثانية ويمكن أن تظل محمولة لفترة أطول إذا كان سيتم تسميعها أو ترديدها أو معالجتها بأي صورة من الصور، ومن جهة أخرى فإن هناك سعة محددة لكمية المعلومات التي يمكن حملها في الذاكرة قصيرة المدى، وتزداد فاعلية الذاكرة وسعتها باستخدام الاستراتيجيات الملائمة من ناحية وبازدياد عامل المعنى من ناحية أخرى (فتحي الزيات، 1996).

ثالثاً: الذاكرة طويلة المدى:

وفي هذا النوع من الذاكرة تبقى الخبرات الدائمة التي اكتسبها الفرد خلال فترات حياته، والفرق بين الذاكرة قصيرة المدى والذاكرة طويلة المدى يكمن في أن الأولى تكون الأحداث فيها مباشرة وسريعة في حين تكون الأخرى غير مباشرة وبطيئة.

نموذج معالجة المعلومات:

- الاستقبال: ويتمثل في عمليات تسلم المنبهات الحسية المرتبطة بالعالم الخارجي من خلال الحواس الخمسة.

- الترميز: هي عملية إعطاء معاني ذات مدلول معين للمدخلات الحسية في الذاكرة.
- التخزين أو الاحتفاظ: ويشير إلى عملية الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة، ويختلف هذا المفهوم باختلاف خصائص الذاكرة ومستوى التنشيط الذي يحدث فيه.
- الاسترجاع أو التذكر: وتتمثل في ممارسة استدعاء أو استرجاع المعلومات والخبرات السابقة التي تم ترميزها وتخزينها في الذاكرة الدائمة.

لذا فعندما يشكو الناس من أن ذاكرتهم سيئة فإنهم لا يعنون كل ذاكرتهم سيئة بل قدرتهم على الاستدعاء، أي أن دماغه قد خزن المعلومة لكنه لا يستطيع استدعاؤها حالياً، إذاً إن كانت المسألة هي تحسين الذاكرة فالمقصود هو تحسين استدعاء المعلومات المخزنة، وبالتالي فإنه يجب أولا التأكد أن مخزن المعلومات به رصيد يمكن السحب منه.

ويقول الدكتور إبراهيم الفقي في كتابه الرائع (قوة الفكر) أن العقل البشري يعمل بالاتجاهات، أي أن أي فكرة تفكر فيها يأخذها العقل ويسير في اتجاهها، ويبحث في مخازن الذاكرة عن كل الملفات التي تساعدك وتدعمك في هذا الاتجاه ويجعلك تنجح فيه سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبياً.

ومن ذلك يمكنك أن تعرف أن أي شيء تدركه وتفكر فيه وتريد استدعائه من مخازن الذاكرة، يجعل الذهن منتبها لهذه المعلومة في الحال، ويقوم بفعل الأتي:

1- التركيز في الفكرة ومحاولة التعرف عليها.
2- البحث في ملفات الذاكرة عن مصدر الفكرة.
3- مقارنة هذه الفكرة بأفكار سابقة تتقارب معها في الهدف والمعنى والظروف.
4- البحث في الذاكرة عن معلومات مهمة تساند الفكرة وتدعمها.
5- فصل الفكرة عن المعلومات التي لا تضيف لها أي شيء، وذلك حتى تكون هذه الفكرة هي الوحيدة في خيال العقل البشري كي تأخذ حقها من التفكير وتجد مساحة من الإبداع.

ومثالا على ذلك، لو كانت الفكرة هي المداومة على صلاة الفجر في أوقاتها،

حينها سيركز الذهن على هذه الفكرة ويبحث في ملفات الذاكرة عـن أشـياء تسـاعد صـاحب الفكـرة عـلى تحقيـق هدفـه، إيمانـا منـه بـأن تحقيـق ذلـك سـيدعم لديـه الجانـب الـنفسي والروحاني، ومع الصبر والإصرار وعدم التوقف فسـوف يصـل هـذا الشـخص إلى هدفـه بـإذن الـلـه.

تعريف القيادة لغويا وإدارياً:

تعرف القيادة لغويا: بأنها كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل " أو يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدءا الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: "فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة".

وكلمه قيادة (command) تعتبر تكراراً لما يسميه المدنيون إدارة، أما كلمة إدارة (management)، فهي علم استخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة المطلوب إنجازها، وهي أحدى العناصر المكونة للقيادة (leadership) ولكنها بصورة متكررة تعطي دلاله اقل حيوية وتميز بالفاعلية المستمدة من كلمة (leadership)، لذا فانه ينبغي على القائد الناجح أن يكون مديرا متميزاً.

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة (command) هي منصب ذو سلطه قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه، بينما القيادة (leadership) فهي نشاط أوسع بصورة عامة من القيادة (command) ولا تشمل فقط السلطة بل أيضا القدرة على التأثير على الآخرين، والقيادة (leadership) في القوات المسلحة هي أوسع مجالا من تقنيات الإدارة والقيادة (command)، والقائد (commander) لا يمكن أن يكون قائد (leader) إذا قام بجهود قليلة لإدارة مرؤوسيه وإلهامهم، بـــل عليه أن يبذل الجهود المضنية لكي يصبح (leader).

وهي أيضا: "الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومة" والقائد عند العرب الأقدمين هو: "المرشد، الدليل، الهادي".

ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، فكان من بين هذه التعريفات ما يلي:

1- القيادة هي جوهر العملية الإدارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم استنادا على روح الفريق الواحد.

2- القيادة هي علم وفن، فالعلم هو الجانب الإداري والفن هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الإلهامي، وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في رأسها الهرمي.

3- القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة.

4- القيادة هي الرؤيا طويلة الأجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية.

وظائف وواجبات القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك.

3- توجيه الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأ سياسي...... الـخ.

7- تمثيـل الجماعـة رسـمياً والتعبـير عنهـا أمـام الغـير وأمـام غيرهـا مـن الجماعـات بالإضـافة

إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

8- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

المسئولية الاجتماعية للقيـادة الإداريـة:

لا تقتصر مسئولية القيادة على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسئولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياه التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظم إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويشمل هذا الجانب من مسئولية القيادة القضايا التالية:

1- تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.

2- تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.

3- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.

4- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.

5- الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.

6- دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

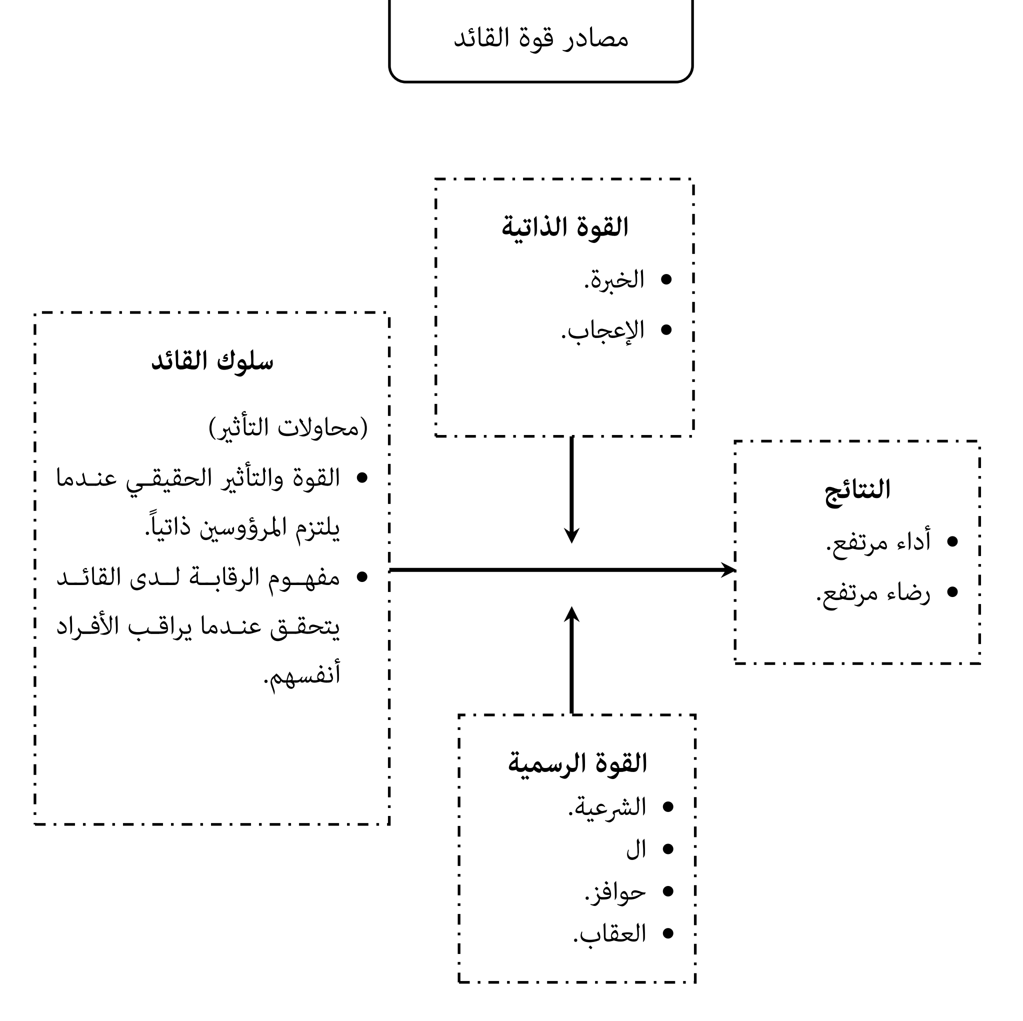
مصادر قوة القيادة ومدى تأثيرها:

لكي يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عنهم، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

أولاً: السلطة الرسمية: من مظاهر هذه السلطة:

- قوة المكافأة: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.
- **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.
- **السلطة القانونية:** ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.
- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

ويمكن متابعة الشكل التالي لمعرفة مصادر قوة القائد بشكل مبسط وشامل في نفس الوقت:



مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل بها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وتتمثل الخصائص المميزة للمهارة الفنية فيما يلي:

1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسئولية.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم متعاونين معه، مخلصون لعملهم، قادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل مما يجعلهم أسرة واحدة متحابة متعاطفة، وفيما يلي عرض لأهم المهارات الإنسانية:

- دعم ومساندة العاملين.
- الاتصال الفعال.
- الاستماع ومعالجة الشكاوى.
- تشكيل فرق العمل الفعالة.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين.
- تفويض السلطات.
- الإقناع، والمناورة، والحوار المؤثر.

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

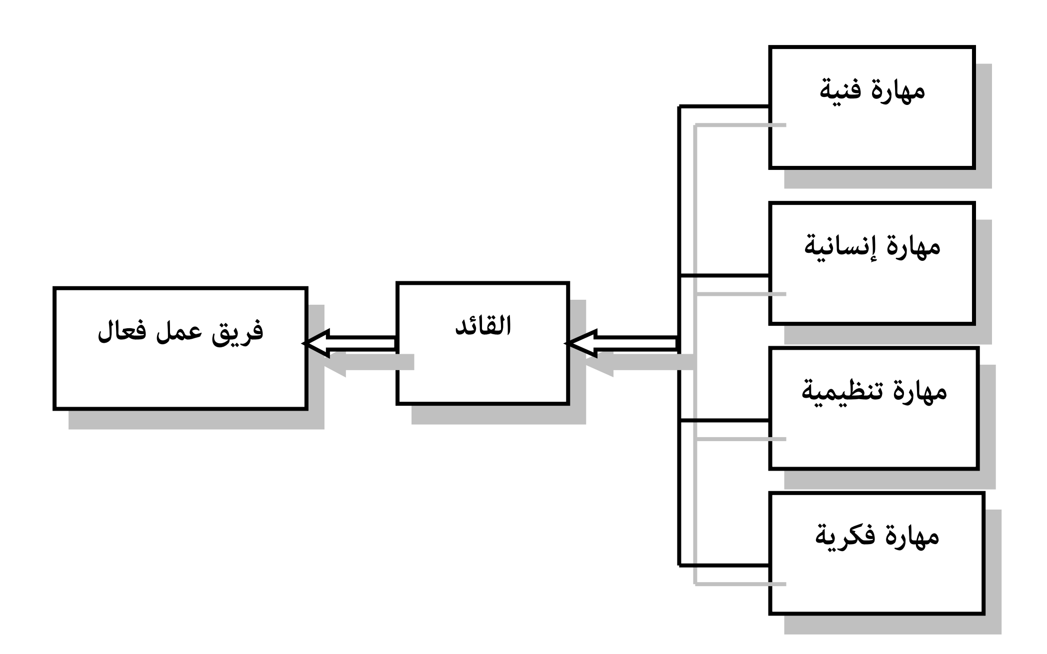
4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي:

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم..الوقت..الموارد.
- تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
- التقدير الاجتماعي..والسياسي للموقف.

ويوضح الشكل التالي (مهارات القيادة):

(مهارات القيادة)



ومما سبق يمكن استخلاص أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

1- العقلية الصحيحة, والإيمان بالعمل الذي يتولاه أياً كان نوع هذا العمل.

2- أن يكون ديمقراطياً, وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده, بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.

3- الاعتماد على الحقائق, ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.

4- الحرص الشديد, وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع, فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

5- الشجاعة, بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

6- القابلية البدنية, وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم, بل يعني أنه يفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي, بما يتلاءم مع مسؤوليته, وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

7- القدرة على تحمل المسؤولية, وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.

8- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة, وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.

9- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

10- القدرة على اكتساب الثقة وبث روح التفاؤل والحب المتبادل بين الأتباع.

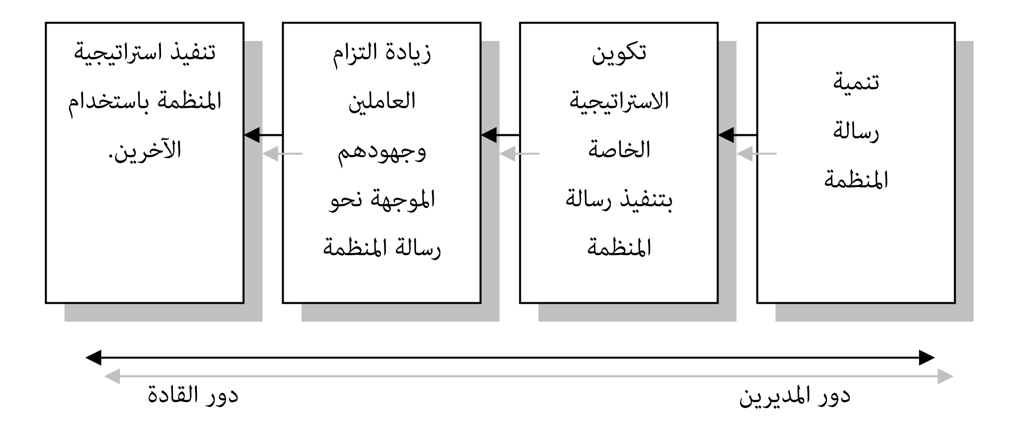
والآن وبعد أن تعرفنا على المفاهيم الخاصة بالإدارة والقيادة، علينا أن نتساءل، ما هو الفرق بين كل منهما، وذلك ما سوف نتعرف عليه فيما يلي:

الفرق بين القيادة والإدارة:

لقد توصل علماء الإدارة إلى مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين عمليتي القيادة والإدارة، ولخصوها في النقاط التالية:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - أ- تحديد الاتجاه والرؤية.
  - ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  - ج- التحفيز وشحذ الهمم.
- تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

ويوضح الشكل التالي الأدوار التي يلعبها كل من المديرين والقادة:



معايير المقارنة بين المدير والقائد

معايير المقارنة	المدير	القائد
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة معهم في تحمل المخاطر.
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق.	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير غير تقليدية.
الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف.	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقي الوضع كما هو لا يبدي أي تغيير.	يبدع في تغيير الوضع الموجود.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي.	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين به وبسماته البطولية.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية.	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغير الجوهري للوضع الراهن.

الفصل الثالث

نظريات القيادة وأنماطها المختلفة

بعد أن تحدثنا عن القيادة ودورها التأثيري في كل من العمل والعاملين بالمؤسسات المختلفة، كان لابد أن نتعرف أيضا على أهم النظريات المتعلقة بالقيادة والتي جاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية ممن تناولت هذا الموضوع بشكل تحليلي مفصل، ويمكن تصنيف هذه النظريات كما يلي:

أولاً: نظرية السمات (القيادية الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام وغيرها من المهارات التي تميز الشخصية القيادية وكل ذلك هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية أيضا في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم مع الموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربع أنظمة للقيادة:

1- النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزين بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
2- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه.
3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.
4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعـدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة:

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

1- الاهتمام بالأفراد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً: نظريات الموقف:

تربط هذه النظريات السلوك القيادي بالمواقف والأحوال المحيطة فمَنْ يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة، وعلى سبيل المثال: موقف موت النبي ﷺ حيث لم يكن عمر **س** الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم **س**.

تحكم هذه النظرية عناصر هي:

1- سمات القائد.

2- سمات الأتباع.

3- سمات الموقف وطبيعة الحالة.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات الموقفية:

1- نظرية القيادة الموقفية لفيدلر:

تسمى نظرية التكيف، أو الطارئة، أو الظرفية وتتمثل مرتكزات النظرية في الأتي:

1- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.

2- ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

3- ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

تعتمد فاعلية القيادة أو إنجاز المجموعة على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف، وهي: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى وضوح مهمة وتركيبة العمل، ودرجة قوة مركز القائد.

في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلاً، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، وتمتع القائد بمركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً للقائد، تدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

يتمثل جوهر نظرية (فيدلر) في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم، إن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من المجموعة، إن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف، وليس كل واحد منهم على حده.

2- دراسة فوليت (العشرينيات من القرن العشرين):

إن لكل شخص قدرة قيادية معينة تختلف درجة قوتها من شخص لآخر كما أن هناك أشكالاً مختلفة للقيادة توجد عند أشخاص مختلفين، بما أن لكل موقف المتطلبات القيادية الخاصة به والمختلفة عن متطلبات المواقف الأخرى، فإن الأشخاص الذي تتلاءم صفاتهم القيادية مع متطلبات الموقف ويمتلكون المعرفة اللازمة في ذلك الموقف، يعتبرون أفضل الأشخاص ملائمة لتبوأ المركز القيادي لذلك الموقف، إن نجاح العمل

يعتمد على التنظيم المرن الذي يساعد القائد على العمل بحرية أكثر، فليس كافياً إلمام القائد بوظائفه من خلال اتخاذه لقرار معين، بل يجب أن يتبادل الخبرات بينه وبين العاملين معه الذين يتصل القرار بعملهم مباشرة ومناقشته والتوصل إلى قرار ملائم يحصل على موافقة الأغلبية.

3- نظرية الخط المستمر في القيادة:

يطلق عليها نظرية (تانتيوم وشميت)، وظهرت عام 1958م في مجلة هارفارد للأعمال مقالاً بعنوان (كيفية اختيار الأسلوب القيادي)، خلاصة الأمر.. يتم تحديد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر.

إن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، فالقائد لا يختار أسلوباً واحداً، بل يكون مرناً بدرجة كافية يتلاءم مع المواقف التي تواجهه، إن القائد الناجح هو الذي يقدر الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة، كما يجب أن يكون القائد واضحاً مع مرؤوسيه في مشاركتهم في اتخاذ القرار في موقف معين.

4- نظرية المسار نحو الهدف:

صاحب النظرية هو (روبرت هاوس عام 1971)، ثم طورها (ميتشل)، النظرية ما هي إلا محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، والجدير بالذكر تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية الموقفية (لفيدلر)، ولكنها تميزت عنها باستخدام (نظرية الدافعية) ويعتبر ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم، وتقوم النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، إن ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي هي:

1- **سلوك الموجه:** وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع أمثلة للإنجاز، أي سلوك القيادة التي تصدر توجيهات (نمط المتسلط).

2- **الأسلوب المساند:** والذي يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل، أي سلوك القيادة المساندة (صديق يظهر الجانب الإنساني).

3- **الأسلوب المشارك:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، أي سلوك القيادة المشاركة.

4- **الأسلوب المهتم بالإنجاز:** سلوك القيادة المهتمة بالإنجاز يحدد القائد لمرؤوسيه أهدافاً تمثل تحديات، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل.

تؤكد هذه النظرية بأن على القائد مراعاة خصائص المرؤوسين (سماتهم، قدراتهم، مهاراتهم)، وخصائص بيئة عمل المرؤوسين (بيئة العمل الداخلية، طبيعة العلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض، طبيعة العمل، الأدوات والمعدات المستخدمة، بيئة العمل الخارجية).

5- نظرية الأبعاد الثلاثة:

أدخل (وليام ردن) بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماه بعد الفاعلية، بذا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد (العلاقات، المهمة، الفاعلية). وتشتمل النظرية على أربعة أساليب قيادة وهي:

1- الأسلوب المنفصل: يمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.

2- الأسلوب المتفاني: يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.

3- الأسلوب المتصل: يمثل اهتماماً بالعلاقات ومنخفضاً للمهمة.

4- الأسلوب المتكامل: يمثل اهتماماً مرفقاً بكل من المهمة والعلاقات.

لم يكتف (ردن) بالأساليب القيادية الأربعة التي حددها بل أضاف إلى أنه هناك خمسة عوامل ظرفية (موقفية) تؤثر في أسلوب القائد، وهى:

1- المناخ النفسي للمنظمة.
2- التغذية العكسية التي ينفذ العمل بواسطتها.
3- العلاقات مع الرؤساء.
4- العلاقات مع الزملاء.
5- العلاقات مع المرؤوسين.

الأنماط القيادية المختلفة:

القيادة السلطوية:

يهتم القائد في هذا النمط بتحقيق أعلى إنجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الأهداف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والإرشاد أو المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الأوامر من أعلى إلى الأدنى.

القيادة المتساهلة:

لا يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لإنجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري أيضا وان التسيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر أسوأ الأنماط القيادية.

القيادة المعتدلة:

يسعى القائد في هذا النمط إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الإنتاج والأنظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط إلى المجازفة وإحداث تغيرات في منظمته وبهذا فانه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير.

القيادة الإنسانية:

يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج كما أنه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين أدائه لرفع إنتاجية منظمته.

القيادة بروح الفريق:

يهتم القائد في هذا النمط بالإنتاج والمرؤوسين بدرجة كبيرة ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على إدارة منظمته بهذا الأسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الأفراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط.

عناصر القيادة الأساسية في الشبكة الإدارية:

لقد ذكر (بليك وموتون) ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي:

1- حل الصراع.
2- روح المبادرة في أداء المهام.
3- الحصول على المعلومات.
4- توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات.
5- صنع القرار.
6- التغذية الراجعة.

حيث افترضت هذه النظرية بأن القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الستة تحت أي ظرف وفي أي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي.

خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية:

سنتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه أثناء ممارسة عناصر القيادة الستة:

النمط السلطوي:

الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل، يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الإنسانية للمرؤوسين لصالح العمل، له معرفة كاملة بكيفية إنجاز الأعمال بحيث لا يتيح للمرؤوسين أدنى درجة من المرونة في أدائه وهذا الأسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين. وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي:

- **حل الصراع:** دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبروه على خطأ أما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل ويعتقد أن الصراع يهدد سيطرته فيسعى إلى إخفائه، لأنه يرى أن قدرته على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته.
- **روح المبادأة:** يوضح إجراءات العمل بشكل مفصل، ولا يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بأن ذلك ضعفا منه، الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض إرادته ودافعيته السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية، والتأكد من كونها ضمن الخطط ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين وغالبا ما يكون المرؤوسين حذرين من أسئلة القائد لسعيه المتعمد لكشف الثغرات.
- **توجيه المرؤوسين:** الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بأن القائد ملم بجميع المهام، وأما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتأكد من صدق أقوالهم وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.

- **صنع القرار:** تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ وأما الدافعية السالبة تتمثل في التأكد من تنفيذ قراراته ولا يتأثر بآراء المرؤوسين لأنه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار(المعرفة، الخبرة، السلطة).
- **التغذية الراجعة:** الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والأخطاء والعمل على تصويبها بأسرع وقت في موقع العمل وأما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الأخطاء التي قد يستغلها الآخرين كما أنه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

النمط المتساهل:

يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية إلى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وانه يمرر الرسائل إلى الأسفل إن كان له رؤساء، دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من إبعاده عن المؤسسة، يتجنب المعارضة لأنها قد تعرضه للانكشاف أما العناصر القيادية لديه فهي كما يلي:

- **حل الصراع:** الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع وإجاباته على الأغلب هي عدم التأكيد (محتمل، اعتقد ذلك، ممكن).
- **روح المبادأة في أداء المهام:** يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه إلى الفشل، واللامبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل، الدافعية الموجبة عنده هو أنه يعمل بقوة لإبعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تقويضه إما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبرا.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا للحصول على معلومات تخص المرؤوسين وإنجازاتهم، أما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم إعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لأن ذلك يهدد أمنه الوظيفي، المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست لغرض الأداء الفعال أو حل المشاكل.

- **توجيه المرؤوسين:** يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم، دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار.
- **صنع القرار:** تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار ما أمكن ذلك وعدم اتخاذه القرار إلا عند الضرورة أو عندما يجبر على ذلك، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تخويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل أن يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة.
- **التغذية الراجعة:** دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسئولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه، وتتسم أحكامه على إعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

النمط المعتدل:

يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها الأقل ضررا فهو يوازن اهتمامه بين الإنتاج والأفراد ويواكب تطورات حقل الإدارة، ويركز على الأمور المجربة سابقا والتي تحظى برضا الأغلبية، وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته في أن يكون عضو فعال في المجموعة، أما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الأثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسين به، وترك المجموعة، وتتصف عناصر القيادة عنده بما يلي:

- **حل الصراع:** بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الأطراف جميعا، والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض أو تسبب التوتر لأحد الأطراف.
- **روح المبادأة في أداء المهام:** بسبب الدافعية الموجبة، ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الأغلبية.
- **الحصول على المعلومات:** دافعيته الموجبة، إنه يسعى إلى الإطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين، أما دافعيته السالبة فإنها لا تسمح له بالظهور بمظهر من

لا يعرف ماذا يجري من حوله وتعتمد معلوماته على الوثائق وأسئلته غير مباشرة.

- **توجيه المرؤوسين:** يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين أو توجهات عامة ويبتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه، وقد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين.
- **صنع القرار:** يصنع القرارات المألوفة والمتعارف عليها ويبتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل، وعليه فإن صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين.
- **التغذية الراجعة:** يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته وإنه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة.

النمط الإنساني:

يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الإنتاج بشكل قليل حيث يشعر الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول إسعاد المرؤوسين لافتراضه أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به. فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الأداء، أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

- **حل الصراع:** يفضل أن ينبه الجميع إلى جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين، وربما يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر، يبرر تدني الإنتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل، ويهدئ أطراف الصراع أو قد يهمل الصراع.
- **روح المبادأة:** يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الأعمال.
- **الحصول على المعلومات:** يطرح أسئلة إيحائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم ايجابيا عن أنفسهم ويبتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم.

- **توجيه المرؤوسين:** يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تبتعد عن النقد واللوم أو الحزم وبالإمكان خداعه.
- **صنع القرار:** يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين وان مقاومته شبه معدومة ويبتعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين.
- **التغذية الراجعة:** يفضل أن يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على إيجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم، وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فانه يبرر ذلك بأسباب خارجة عن إرادته.

نمط الفريق:

يسعى القائد في هذا النوع إلى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضا لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب ويخاف من أن تتسلل الأنانية إلى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق فالمودة والثقة والتضحية تسود الأجواء ضمن الفريق والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق وأهداف المؤسسة الإنتاجية والنقاش مفتوح بأجواء صريحة والجميع يسعى إلى حل المشاكل واعتماد أفضل الحلول، أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

- **حل الصراع:** يرغب القائد في هذا النمط أن يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة لأنه يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي إلى حل مقبول وفهم مشترك وان القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما أنه يساعد جميع الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة، ويحاول القضاء على الصراع السلبي.
- **روح المبادأة:** يسعى القائد إلى المهام الجديدة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع ولا يبادر هذا القائد بالمهام إلي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق أهدافهم، يخطط ويضع الأولويات، ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق أفضل عائد، أو تكون نفقاتها أقل.

- **الحصول على المعلومات:** يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق أو الاختلاف ولا يطرح الأسئلة التي تخدم أهدافه الخاصة، كما أنه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه، ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة.
- **توجيه المرؤوسين:** يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للأداء ويقتنع بها ويثني عليهم، كما أنه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين.
- **صنع القرار:** يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج، ولا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة، وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه.

ولا يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده أو قد يتخذه اثنان أو الفريق بأجمعه، ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة أو هل أن الوقت يسمح بأن يشترك الجميع بذلك، هل التعاون ممكن، هل أن القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده، وهل إشراك أعضاء الفريق يطور إمكانياتهم.

- **التغذية الراجعة:** يسعى هذا القائد إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق، وأن تكون التغذية الراجعة مجالا للاستفادة من خبراتهم المتراكمة، ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس، وتكون التغذية هنا باتجاهين، وتهتم بالمهام من البداية إلى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة، حيث أن هذا الانفتاح الذي يتصف به القائد يريح المرؤوسين.

ولقد أثبتت الأبحاث خلال السنوات الماضية أن نمط الفريق هو أكثر الأنماط فعالية.

الفصل الرابع

أثر التدريب في تنمية القدرات المهنية للأفراد والقادة

يعرف التدريب بأنه "ذلك النشاط المستمر الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مزاولة عمله بأساليب متطورة تمكنه من الارتقاء بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل بها".

والتدريب لم يعد مقتصرا على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض، ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سموا الإنسان برأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي.

وفي نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات قد أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو التغيير وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد "شين shein" على ضرورة تغيير الوضع

الحالي من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم (مهارات، معارف، سلوكيات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة.

أهمية التدريب وفوائده:

يلعب التدريب دوراً أساسياً في منظمات الأعمال، حيث أن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتضعُف، فلا يمكن توقع أن يظل العاملون بنفس المهارة والقدرة المهنية إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة.

وتعتبر المعرفة من أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، حيث يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها من خلال العملية التدريبية إلى التحسين الفعلي للكفاءات، وهناك العديد من التقنيات التي تم اختبارها لإكساب الفرد المعارف وهي أمور إجرائية تتمثل في النقاط التالية:

- **السرد:** وهو أقل أشكال التدريب تأثيرا وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الالتزام من قبل المتعلم والرغبة الكاملة في الاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره في التدريب، كما أنه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء يصعب على المقدم وصفها بالكلمات فقط.

- **التوضيح:** يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام المدرب بوصف الحاسب الآلي فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها كوسيلة للشرح هي الحاسب الآلي نفسه، فذلك يزيد القدرة على الفهم وسرعة تعم الأفراد.

- **التطبيق العلمي:** بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي للمتعلم، هنا يتطلب الأمر أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تعلمه بشكل فعلي، ويشترط أن يتم ذلك في

وجود المدرب، كي يراقب بنفسه أداء الأفراد ومدى استيعابهم لموضوع المناقشة ومن ثم عمل التصحيحات اللازمة وتقديم الإرشادات المهمة كل فرد.

وتنبع أهمية العملية التدريبية، من كونها وسيلة الإنتاج الرئيسية للأفراد المؤهلين لإدارة منظماتهم نحو النجاح، وقد يتوقف نجاح التدريب على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية منه، وابرز هذه العناصر هي:

1- وجود المدربين الأكفاء الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة.

2- توفر البرامج التدريبية المتطورة المبنية على الأسس العلمية السليمة.

3- توفر البيئة المناسبة للتدريب، والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش.

4- استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة المتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين، والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة.

5- ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة، تضمن تخريجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب.

6- إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم، وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها، وأيضا تستخدم للتمييز بينهم ومعرفة قدراتهم.

7- توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المنظمة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده في النقاط التالية:

1- **زيادة الإنتاجية:** ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

2- **زيادة الرضا الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام وسوف نتعرض لهذه النقطة بالتفصيل في الوحدة الثانية.

3- **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

4- **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5- **يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:** ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد المذكورة سابقاً، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضي العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

ما المقصود بالتدريب المبنى على القدرات؟

القدرة تعنى الاستطاعة على إنجاز العمل أو تأديته على أفضل وجه ممكن، ومن ثم فالتدريب المبنى على القدرات هو "عملية منظمة ومستمرة مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي

للمنظمة ومحورها الفرد وهدفها إكسابه المهارات والمعارف واتجاهات تؤدى إلى تغيرات سلوكية وفنية وذهنية تؤدى إلى الأداء المتميز".

ويتبين مما سبق أن التدريب المبني على الأداء يسعى لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، بينما يسعى التدريب المبنى على القدرات لإكساب الفرد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لجعل أدائه مميزاً.

الخطوات الأساسية للتدريب المبني على القدرات:

في التدريب المبنى على القدرات، لكي نحدد الاحتياجات التدريبية علينا أولاً بناء نموذج القدرات، هذا النموذج يتكون من شقين أساسيين هما: المعارف والمهارات، ولكي نحصل على هذا النموذج علينا في البداية تقدير مؤشرات الأداء المعياري، ثم اختيار عينتين من العاملين تمثل الأولى الأداء الأعلى وتمثل الثانية الأداء المنخفض ويقوم فريق من الخبراء بدراسة أسباب الإخفاق في الأداء وفي الوقت ذاته تتم دراسة القدرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة وذلك باستخدام أساليب جمع البيانات الملائمة، وفى النهاية سنحصل على النموذج المطلوب.

المعطيات التي يقدمها التدريب المبني على القدرات:

ويقصد بالمعطيات "الأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد لعمله " وهى:

- القيم.
- المعارف.
- المهارات.
- الخبرات.
- التقنيات.
- الاتجاهات.

أولا: القيم:

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار وأقوال وأعمال وإنجازات (سلوكيات).

ثانيا: المعارف (المعلومات):

ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهية أو كتابتا كما تكون لديه القدرة على الاستفادة منها (وتعرف أهداف التدريب التي تؤدى لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية).

ثالثا: المهارات:

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وعاطفية.. الخ. وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعليه وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة والتطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصة مناسبة.

ويمكن الإشارة إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعنى قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حولها من موارد غير مستغلة بشكل جزئي وكلى للوصول إلى أداء أفضل, وتعرف الأهداف التدريبية التي تؤدى لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية.

رابعا: الخبرات:

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) وهذه الخبرات المستنتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

خامسا:التقنيات:

طرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل.

سادساً: الاتجاهات:

وتعنى رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينه وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (سلبية أو ايجابية) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاحتياجات الجديدة.

ما هي أساليب التدريب المتبعة أثناء العمل:

هناك مجموعة من الأساليب التدريبية المتبعة أثناء العمل، هي:

1- قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولا تماما عن عمله.

2- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حيث يلم بمحتوياتها وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.

3- المكتب المجاور أسلوب أخر للتدريب يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو موظف قديم، ذلك حتى يقوم بتدريبه ويلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله وقراراته ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بأعمال كاملة بالتدريج.

4- شغل وظائف الغائبين... يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم في أجازة أو لحضورهم تدريب أو لمرض أو لغيره من الأسباب، فيتعلمون بالتدريج الوظائف الجديدة، وبعد عودة الزميل أو الرئيس أو المدرب يسأله ماذا فعل في هذا الموقف أو ذاك أو ربما يحيله إلى شخص أخر كالمدير ليسأله إذا صادف موقفا صعبا.

5- توجيه الأسئلة... يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤاله دائما ماذا تظن أنه يجب أن أفعل في هذه المسألة أو تلك؟ وبهذا يمكن أن يحيل إليه الملف كاملا لبحثه واتخاذ قرار فيه، ولن يكون القرار نهائيا طبعا، ولكنه رغم هذا يشبه طريقة الإحلال محل الغائب في أنه يأخذ عملا بدلا من آخرين.

6- المشاركة في أعمال اللجان... وذلك عن طريق تعريف المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين حيث لم يكن يظن أن الآراء بهذا التنوع والاختلاف، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يتعرض فيه لكل الجوانب، أو حتى قد تساعده على تكوين وجهات نظر جديدة، إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعانى من عيوب اللجان المعروفة.

7- الوثائق - أو النشرات... وتتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف الشركة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

المحددات التي تقلل من فعالية التدريب أثناء العمل:

1- أن الرئيس المباشر نفسه قد يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة، فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب الموظفين الجدد وحتى لو كان كفء، فقد يكون وصل لمنصبه لإتقان العمل في الماضي بطريقة محددة وقد لا تخلو طريقته من

العيوب التي يتعلمها المدرب، كما أن طريقته ربما كانت ملائمة في الماضي ولكن قد لا تكون كذلك في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يحدث في الحياة العملية.

2- قد يكون الرئيس المباشر ممتاز كعامل كفء، وقد يكون ممتازا كرئيس، ولكنه قد لا يعرف كيف يدرب الآخرين، فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة، وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدريج.

3- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى قد تجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن تجعل المرؤوس الجديد ينهمك فجأة في العمل بدون أن يتعلم بالتدريج الخطوات التمهيدية والمبدئية التي تكون ضرورية ليتعلم خطوة بخطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء العمل.

4- إن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ، مما يجعل الجو متوترا دائما بين المتدرب والمدرب وخاصة لو تعود الرئيس على لوم المخطئ من مرؤوسيه ونسى أن هذا الموظف مازال تحت التدريب.

5- قد تكون هناك من المعلومات ما لا يستطيع الرئيس نقلها لأنه هو نفسه لا يعرفها ولذلك يجب الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سوف يقوم بالإشراف على التدريب أثناء العمل.

أهمية قياس العائد من التدريب:

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:

لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلابد من تحديد أسس مراقبة الأداء، حيث أن هناك أساسين هما:

- الأساس السلوكي.. وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل أو الأداء.

- الأساس الاقتصادي.. وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء

ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين:(عائد معنوي، وعائد مادي).

أولا: قياس العائد المعنوي للتدريب

1- يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

2- يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:

- الاختبارات الشخصية.
- الاستقصاء
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين والمتخصصين الاستشاريين)
- استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

ثانياً: قياس العائد المادي للتدريب

1- يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه ماليا، وذلك وصولا إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.

2- يمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب:

- قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافا إليه تكاليف التدريب.

- تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب.
- مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائدا للاستثمار في التدريب.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

يتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:

1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.
2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل.
3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب.. والتي تتلخص فيما يلي:
   - الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية
   - جمع البيانات والمعلومات
   - التحليل الإحصائي
4- يجب أن يعهد بعمليات وتنفيذ المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب لمتخصصين في هذا المجال على أن يعاونهم المسئولون عن التدريب.

الفصل الخامس

دور القائد المتميز في رفع مستوى الأداء

عادة ما تطلق كلمة "قائد" على المستويات الإدارية والفنية الأولي حيث يهتم القائد بالمستوي الأول أو الثاني من العاملين بالمؤسسة ويكون مسئول عن أدائهم المهني ودفع عجلة الإنتاج إلى الأمام، لذا فإن القائد يحتاج إلي "جهاز عقلي" مختلف تماما عما كان لديه وهو عامل، إذ يتعين عليه أن يدرك أنه ليس مسئولا عن عمله فقط بل أنه أصبح مسئولا عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ومن ثم فإنه يحكم على أدائه من منطلق إنجازات المجموعة التي تكون تحت قيادته.

هذا ويجب أن يعي القائد بصفة خاصة أن فاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي أعتاد أن يؤدي بها العمل هو شخصيا، وإن كان هذا الأمر يبدو للوهلة الأولي بسيطا إلا أنه من أعقد المفاهيم التي يجب على القائدة أن يستوعبوها جيدا.

وهنا نؤكد على ضرورة أن يتمتع القائد بشخصية قوية ومحبوبة في نفس الوقت، لأن القائد الضعيف مثل الأساس الهش الذي يؤثر بشكل سلبي وخطير على التنظيم ككل، ومن ثم فإنه يجب على القائد أن ينفذ سياسات الإدارة وخططها وتوجيهاتها ويعمل على تطوير إدارته، ثم العاملين، وأخيرا فرق العمل ككل حتى يحقق أهداف كل من الشركة والعاملين معاً، ولتحقيق ذلك فإن القائد الفعال هو من يعيد تكييف أفكاره وفقا للظروف والأوضاع الجديدة بالشركة ومن ثم فهو غير مسئول عن نتائج أعماله الشخصية فحسب بل يكون مسئولا عن نتائج الجميع.

مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال، ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، فلكل منهم وجهة نظره ورؤيته الخاصة.

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولا لمعنى الأداء المهني على وجه الخصوص:

- **الأداء المهني:** هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".
- **الأداء المهني:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.
- **الأداء المهني:** هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لأسلوب العمل الذي يرشده به المشرف المباشر.. (قائد العمل).
- **الأداء المهني:** هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسئوليات وواجبات، وفقًا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب: هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

ويقصد بتحليل الأداء: دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

أما معدل الأداء فيقصد به: كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

وهناك بعض المفاهيم المهمة والتي لها علاقة مباشرة بالأداء، وهي:

1- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة

المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة وأعلى جودة وأعلى ربح مقابل التكاليف وهنا نلخص معنى الكفاءة في المعادلة الآتية:

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

2- **الفاعلية:** تعني الفاعلية "درجة تحقيق الهدف والتركيز على المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهي مقياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، أي المدى الذي تنتج فيه المنظمة، النتائج المتوقعة أو المرتقبة" والفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها، وهناك رأي آخر يقول" أن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف ".

والفاعلية كمعادلة تتلخص في الآتي:

الفاعلية = المخرجات المحققة / المخرجات المخططة

3- **الإنتاجية:** ويعرفها "Richmen et Famer" بأنها الاستغلال الكفء لجميع موارد ومدخلات المنظمة من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، تكنولوجيا، بهدف الحصول على أفضل المخرجات من هذه المدخلات.

الإنتاجية = العمالة + الأموال+ طاقة+ تكنولوجيا+ مواد

4- **المردودية:** يقصد بالمردودية "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج في ظل الظروف الحالية والمتغيرات المتلاحقة والمحيط التنافسي الشرس" وما يزيد من هذه القدرة لدى المنظمات، هو أن الاهتمام الأول للعملاء الحاليين أو المحتملين يكون لمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها وأن أرباحهم غالباً ما تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

5- **التنافسية:** يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهـي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة، وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير هما: (المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب، والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة ما كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة.

العناصر المكونة للأداء :

1- **القدرة:** نعني بها أن العامل يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلــفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة.

- المهارة: يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.
- المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين

2- **الرغبة:** هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما:

أ- **الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزملاء والمجتمع...الخ.

ب- **مناخ العمل والمناخ الأسري**: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامـل، ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية، وتوافــر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى.

3- **التكنولوجيا:** هي فكر وأداء ورؤية ومعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والعمال، بمعنى أنها نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات أو تطبيق علم معين على مجموعة من الأفراد.

وبناءً على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها في المعدلات التالية:

الإنتاجية =	الأداء البشري × التكنولوجيا
الأداء=	القدرة × الرغبة
القدرة =	المعرفة × المهارة
الرغبة =	الاتجاهات × مناخ العمل x المناخ الأسري
التكنولوجيا=	المعدات × الأساليب

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء , ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (العماج, 2003: 67).

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا, وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي

لتحقيق أهداف المنظمة, وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء, وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود, 1997: 398).

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. (العماج, 2003: 67)

- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج, 2003: 68).

دور القائد المتميز في رفع مستوى أداء الموظفين:

إن القائد المتميز هو من يدرك أن موظفيه هم حجر الأساس لدى المؤسسة لكون الموظف هو الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع.

ولكن السؤال الآن (كيف يسهم القائد في رفع الكفاءة الإنتاجية ويؤثر بمرؤوسيه بكل الود والحزم ويساعد على خلق بيئة عمل ملائمة تحقق للموظف التوازن النفسي وتحقق للمنظمة الأداء المرتفع من خلال هذا الموظف)؟.

وهنا نقول، أنه بلا شك أن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط الإيجابي في إدارة المؤسسات، فالقائد الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين رجاله ليتولد لديهم الشعور بالانتماء والوحدة، ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة، قد يشعرهم بأن علاقاتهم بقائدهم ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي، مما يجعلهم أكثر قبولا للعمل وأكثر حرصاً على تحقيق أهدافه.

إن القائد الديمقراطي هو من يمنح موظفيه السلطة المتكافئة مع قدراتهم وإمكانياتهم ثم يعطيهم قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغبون بها دون تأثير سلبي عليهم، ذلك لأنه لا يعترف بحرفية الأنظمة والتعليمات ولكنه يفضل المرونة دون تساهل أو انفلات، وهذا يؤدي إلى استثمار طاقات الموظفين وجعلهم أكثر تكيفاً مع ظروف العمل كما أنه يفتح أمامهم طرق الابتكار والتجديد، فالقيادة الناضجة هي التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها، وعلى القيام بتغذية راجعة تصحح مسارها كأن يقول القائد لنفسه..ليس معنى أنني قائد العمل أن أكون أذكى شخص، وليست بالضرورة أن تكون قراراتي دائما هي الأصح، ويقول أن اعترافي بخطئي فضيلة يجرد أعدائي من أسلحتهم ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني، وأنا لست أهم الموظفين ولكني أكبرهم مسؤولية، وهو يعلم حقيقة أن الصعود على أكتاف الآخرين معناه السقوط من أعلى وأن مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمه الإنسان من الفشل وليس ما حققه من النجاح.

نصائح لكل موظف يعمل تحت مظلة قيادة ناجحة:

هناك مجموعة من القواعد التي ننصح بها كل موظف يعمل تحت مظلة قيادة ناجحة، هي:

- توقع النجاح، من خلال تركيزك على الجانب الإيجابي.
- لتكن نظرتك للآخرين نظرة تفاؤل.
- ألزم النفس بالتخطيط الراقي لأمور العمل والحياة.
- قم بتحويل الخطط إلى عمل دون ضياع وقت وجهد زائد.
- المبادرة والمسارعة لكل خير يرتد على المؤسسة وموظفيها، وليس من أجل الحفاظ على الكرسي "الموقع الوظيفي."
- امتلاك "المرونة" هو استعداداً للتغيير والتطوير.
- توخي الواقعية والدقة في اكتشاف نقاط التميز لديك بعيداً عن المبالغة.
- لا تعتمد على الإطراء والثناء بصورة مطلقة فقد يكون هذا سبباً في الفشل، واعمل على تحقيق الهدف.
- لا تخف من النقد دائماً فقد يكون وسيلة النجاح، دع الناقد يقول رأيه، واستفد منه.
- إن النقد هو الذي يشعر الآخرين بأنك تعمل، كما أن الخطأ يشعرك بأنك موجود، وهذا مهم جداً فالوجود هو سر الحياة.

مقومات التميز في الأداء المؤسسي:

إن الوصول إلى التميز في أداء الأعمال ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات، ويمكن أن نقول أن الأداء عندما تتوفر به مقومات معينة فإنه يتصف بصفة التميز، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1- **الالتزام بمبادئ الإدارة:** ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، والسلطة، المسئولية، والنظام، ووحدة السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون....

2- **أن يكون موجه لتحقيق وظائف الإدارة:** وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- **الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:** ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة...

4- **الإبداع والابتكار Innovation:** وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

5- **مراعاة قيم وأخلاقيات Ethics Values المنظمة والمجتمع:** ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

نقطة هامة في هذا السياق وهي: أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معياراً علمياً ثابتاً، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة لأخرى.

تقييم أداء الأفراد...لماذا؟

تأتي عملية تقييم الأداء في نهاية العمل بحيث تستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات أداء الأفراد، ولعملية تقييم الأداء أهداف عديدة نذكر منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية الأساسية التي تساعد في وضع خطة مدروسة لمعالجة القصور في أداء العاملين عن طريق التدريب ورفع مستوى مهاراتهم.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات وأدوات.
- جمع بيانات ومعلومات كاملة عن العاملين تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم بدلاً من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.

المنافع المحتملة لعملية تقييم الأداء:

برغم أن إدارة الأداء لا يمكنها أن تحل كل المشكلات إلا أنها تستطيع أن تتصدى للكثير من المشكلات الإدارية الشائعة، ويرى Robert Bacel إنك كقائد للعمل إذا استخدمت إدارة الأداء على الوجه الأمثل، واستثمرت الوقت في التخطيط الجيد وأنشأت علاقات جيدة مع من حولك، فسوف تحقق الأتي:

1- تقليل حاجتك إلى الاندماج والمشاركة في كل شيء.

2- توفير وقتك عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم الضروريين لاتخاذ هذه القرارات بصورة سليمة.

3- تقليل سوء الفهم المستهلك للوقت بين الموظفين حول من مسئول عن ماذا.

4- تقليل تكرار المواقف التي لا تجد فيها المعلومات التي تحتاجها عندما تحتاجها.

5- عدم تكرار الأخطاء عن طريق المتابعة الجيدة والتوجيه المباشر.

6- مساعدة الموظفين على تحديد وفهم أي فجوات قد توجه بين مستويات الأداء المرغوبة والفعلية.

7- توفير إطار لتغيير ثقافة الأوامر واللوم إلى ثقافة التشجيع وإيجاد لغة حوار مشتركة.

استقصاء هل أنت قائد متميز؟

عزيزي القائد: إذا أردت أن تعرف بدقة درجة تميزك في العمل ولأي مستوى عملي وصلت، فعليك بإتباع خطوات الاستقصاء التالي:

1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تثق في نفسك؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تثق في العاملين معك؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تتمتع بقوة الإرادة؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل أنت شخص طموح؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

16- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها المكاشفة والمصارحة والمشاركة؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

17- هل أنت عصبي المزاج؟

نعـم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن الأسئلة من 1 إلى 16.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال رقم 17.

3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 24 درجة فأكثر، فأنت قائد متميز ستحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل معك وللمؤسسة التي تعمل بها.

ب- إذا حصلت على 1223 - درجة، فأنت قائد فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.

ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت تعاني كثير من المشكلات في إدارتك وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وبالطبع فهذا القرار صعب جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.

الفصل السادس

مهارات القائد الناجح في بناء وتحفيز فرق العمل

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، وفي النهاية فإن فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل.

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة ".

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فرق العمل:

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

1- بناء الثقة والتعاون بين الأفراد.

2- تنمية مهارات الأفراد المهنية والفكرية.

3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

وهناك عدداً من المؤشرات والأعراض التي تؤكد على ضرورة الأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم هذه المؤشرات على النحو التالي:

1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

2- ازدياد الشكاوى بين أفراد المنظمة وظهور الصراعات لأسباب مختلفة.

3- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين مما يؤدي إلى عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية.

4- عدم وضوح المهام والعلاقات بين أطراف العمل ككل.

5- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

6- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

7- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

8- زيادة شكاوى العملاء أو شركاء العمل.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل

(من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- التفويض الفعال من قبل المدراء مما يزيد الثقة في نفس الموظف والاعتماد عليه.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

ويمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال في النقاط التالية:

1- اللارسمية.
2- وضوح المهام والأهداف.
3- التعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف مشترك.
4- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق وقلة الخلاف بينهم.
5- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

هل التحفيز ضروري لفرق العمل؟

إن التحفيز يدفع المرؤوسين إلى العمل الجاد والأداء المتميز، كما أنه يعمل على:

- زيادة شعور الموظف بالانتماء والولاء الوظيفي.
- الالتزام بالمواعيد وقلة الغياب عن العمل.
- التفاعل وزيادة الإنتاج مع أداء عالي الجودة.
- شعور الفرد بالمسئولية تجاه العمل والعاملين.
- الحيوية والنشاط وحب العمل والمشاركة الفعالة.

طرق تحفيز الأفراد:

- الإطراء والمدح أمام الآخرين وتشجيع الأداء الجيد.
- تقديم المكافآت والترقيات المناسبة للمجتهدون في العمل.
- إقامة دورات تدريبية في التنمية الذاتية لزيادة خبرة الموظف.

- إعطاء الموظفين مساحة من الحرية.
- إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
- التفويض الفعال لكل من لديه قدرة على تحمل المسئولية.

الصفات التي يجب توافرها في قائد الفريق لنجاح عملية التحفيز

لكي يتمكن المدير أو القائد من القيام بعملية تحفيز العاملين يجب أن تكون لديه القدرات والصفات التالية:

- أن يكون منصت جيد.
- مخطط ماهر.
- ديمقراطي ومتفاهم.
- يشجع على الأداء بفاعلية.
- يهتم برفع الروح المعنوية ويشجع الفكرة الجيدة
- لديه رؤية مستقبلية وطموح عال لتجاوز الصعوبات.
- يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات والرؤساء في اتجاهين.
- يمنح الجزاء المادي والمعنوي في وقته وللشخص الذي يستحقه دون محاباة.
- يعاون مرءوسيه ويقدم لهم النصح والإرشاد دائما.
- يوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة ويهيأ المناخ المناسب للعمل.
- الإقناع والقدرة على التفاوض والالتزام.
- أمين على سمعة المؤسسة وفائدتها.
- بابه مفتوح دائما للعاملين والعملاء.
- متخذ للقرارات دون إبطاء أو تهاون.
- يمنح رأيه وتقديره للعاملين معه.

- يقبل التغير ويتكيف معه.
- يدين بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها.
- يشجع الأنشطة الاجتماعية.
- يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه أمام مرءوسيه.
- يشجع الأفكار الجديدة والبناءة والقابلة للتنفيذ.
- يهتم بالعاملين تحت رئاسته ويعضدهم بصفة دائمة.
- يستطيع أن يتبع الأسلوب القيادي المناسب في الموقف الذي يتم مواجهته.
- هو قدوة ومثل يحتذي به الآخرين.
- متفهم دائما لاحتياجات العاملين أيا كانت.
- يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

أثر التشجيع في دعم فرق العمل:

يقول توم بيترز، أحد أشهر كتاب وعلماء الإدارة في القرن العشرين: كان لي رئيس سابق (استمر يحقق نجاحًا متواصلاً في عمله) وكنت أراه دائما في نهاية كل يوم يجلس بعض الوقت ليكتب عدة رسائل، ويوما ما انتابني الفضول لأعرف سبب هذه الرسائل ولمن ترسل، حتى اكتشفت حقيقة هذا الأمر، فقد كان يعد يوميا مجموعة من الرسائل المدون عليها بعض كلمات الشكر والتقدير لمن أفسحوا له وقتًا أثناء النهار ليقوم بعمله على أكمل وجه، أو لمن قدم إليه معلومة مفيدة أو لفت نظره لخطأ معين، ويقول أيضا: أتذكر رئيسي السابق هذا، حينما قال: إنه ذهل بسبب عدد الذين تسلموا الرسالة وشكروه تباعًا لشكره إياهم، ومع الأسف فما زال الكثيرون لا يقدرون قيمة اللمسات الشخصية الجميلة كعبارات الشكر والتقدير والتي لها أكبر الأثر على نفس المتلقي لها، بل هي أفضل عند البعض من المال وزيادة الأجر.

فالتشجيع هو أساس تحفيز الآخرين، وبعض الكلمات يكون لها مفعول السحر على الفرد ومستوى أدائه للعمل، وكم من رئيس يتوقع من معاونيه أن يواصلوا العمل

ليل ونهار من تلقاء أنفسهم وبدون كلمة شكر أو تشجيع لهذا الشخص، وهنا نتساءل (هل يمكنك أن تعمل لأجل شخص يطلب منك المستحيل ولكنه لا يشجعك أبدًا؟).

ومن جانب آخر (هل لديك أناس يعملون لأجلك ولا تقدم لهم أبدًا كلمة رقيقة تعبر عن التقدير أو تحمل نغمة التشجيع؟).

وهنا ننصحك بأن تراقب ردود أفعال مرءوسيك، وتراقب تصرفك معهم وتعمل على تقوية الجانب الإنساني والعملي معاً،لأن ذلك سيجعلهم أكثر حرصا على إرضائك ومن ثم أكثر شعوراً بالمسئولية تجاه مؤسستهم، فمشاعر الناس تشبه البطاريات القابلة للشحن، فالبشر مثل البطارية يحتاجون لشحن بطارياتهم العاطفية مرات كثيرة.

أنواع التشجيع

متوالية التشجيع	
1- أناس لا يستطيعون أن يؤدوا عملهم جيدًا سوى عن طريق التشجيع (محبطون).	4- أناس يعملون من تلقاء أنفسهم. (جاهزون للعطاء)
2- لديهم القليل من الثقة يتعطشون للتشجيع، كلما كثر التشجيع كان ذلك أفضل، (يتميزون بالهشاشة).	3- يعتمدون على ذواتهم يتشككون في التشجيع (اتركني وشأني) (متقلبو المزاج)

1- **المحبطون:** هم أناس في حاجة ماسة إلى التشجيع...أفراد هذه المرحلة لا يشبعون من الإطراء والمديح وهم شديدو الغموض (يبدو أحد الأشخاص وكأنه مصمم على تقديم الاستقالة وترك العمل حتى يغير هذا الشخص رأيه عن تقديم الاستقالة وذلك عن طريق الكثير من الإطراء والتشجيع).

2- **يتميزون بالهشاشة:** كلما كان الشخص ينحدر من وسط يعاني خللاً وظيفيًّا يتسم بالقسوة ازداد احتياجه لتشجيعك له بانتظام، والأجيال الأصغر سنًّا تحتاج لمزيد من الرعاية عن الأجيال المحنكة التي عانت الكساد الاقتصادي.

3- **متقلبو المزاج:** القائد الجيد يعرف كيف يقرأ علامات تقلب المزاج في وجه الذين يعملون معه ويحاول أن يتعامل بشفافية مع الموظف الذي ينتمي لهذا النمط ويؤكد له دائما أنه يقدره كثيراً ويقدر مجهوده.

4- **جاهزون للعطاء:** هؤلاء هم طاقات بشرية وإبداعية جاهزة للعمل، هم أقوياء بطبعهم، واثقون في أنفسهم، لا يلتفتون لكلمات الإطراء وربما لا يسمعونها لأن كل تركيزهم في عملهم الذي يحلمون أن يتم على أكمل وجه.

كيف يشجع القائد مرءوسيه:

1- **الاستماع:** كوننا قادة لا يعني أن نكون المتحدثين الأساسيين بل علينا أن نستمع للآخرين.

2- **المشاركة:** فرحًا مع الفارحين وبكاء مع الباكين.

3- **التعزية:** لقد اجتزنا الكثير من التجارب وهذا يعطينا الدافع كقادة كي نعزي الآخرين عندما نجتاز الآلام.

4- **التشجيع:** فلتجعل الناس يعرفون أنهم يؤدون أداءً طيبًا، ابحث عما هو طيب وأبرزه وسترى المزيد من الأعمال الجيدة من قبل مرؤوسيك.

5- **لا تجعل الأداء الجيد سرًّا:** اطلب من المديرين الخاضعين لرئاستك أن يخبروك بإنجازات مرؤوسيهم، فالموظفون يشعرون بالإحباط عندما لا يلاحظ أحد مجهوداتهم، مما يجعلهم يظنون أن جهودهم ضائعة أو أن رؤسائهم يحصلون على امتيازات نتيجة لأعمالهم.

التفويض كأحد الطرق المشجعة لتحفيز الأفراد:

- مفهوم التفويض: هو قيام صاحب الاختصاص بنقل صلاحياته واختصاصاته إلى أحد معاونيه والتصرف دون الرجوع إليه على أن تبقى المسؤولية على عاتق صاحب الاختصاص الأصلي.

المتطلبات الأساسية للتفويض الناجح:

- أن يكون الشخص المفوض إليه مناسباً لهذه المهمة.
- توفر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.
- التفويض في أعمال متكاملة حتى يشعر الموظف بالسعادة والمسئولية.
- عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية للموظف.
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء وتواريخ انجازها.
- متابعة المُفوض خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
- إبلاغ المُفوض إليه في حالة حدوث أي تغيرات في السياسات والخطط.

ومن واجب المفوض لصلاحياته (القائد):

- أن يكون سنداً لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الأحكام واستعجال النتائج.
- أن يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي للممارسة هذه الصلاحيات.
- يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع حدوث بعض الأخطاء من الشخص المفوض إليه ويتابع العمل بشكل غير مباشر.

خطـوات التفويـض:

إيضاح الغايات:

- اذكر المهمة وصف بكل دقة ما تريد من الفرد أداءه، وعليك أيضا أن تحدد التوقيت المناسب لإتمام العمل، وأن تحدد النتائج التي تتوقعها.
- أعط فكرة عن أهمية المهمة، واشرح له الأسباب التي تجعل أداء المهمة أمرا واجبا، ووضح له

أهمية هذه المهمة بالنسبة إلى النظام الإجمالي لمشروعات المؤسسة، عليك أن توضح له التعقيدات المحتملة التي قد تواجهه أثناء أداء المهمة، واشرح السياسات والإجراءات وهيكليات التواصل.

- يجب أن تحدد ما تريد بالضبط وتسأل ما المطلوب لإنجاز هذه المهمة من الوقت والجهد والتكنولوجيا والآلات والموارد البشرية؟ متى يجب علينا إنجاز المهمة؟ أين يجب أن ننجز المهمة؟ من يستطيع أن يقوم بهذه المهمة من فريق عملك؟ كيف سيتم إنجاز المهمة؟ ما المصادر المطلوبة؟ عندما تكون لديك الأجوبة عن هذه الأسئلة ستتضح الفكرة أكثر، وبالتالي تستطيع إيصال المهمة للآخرين بشكل أفضل.. يجب أن تعرف أنت ماذا تريد، وتقارن بين ما تريد تنفيذه وبين قدرات الموظفين، مما يعني أنه يجب عليك أن تعرف أول الأمر قدرات الموظفين.

الاتفاق على المسؤولية:

حدد معايير التقييم (واقعية وقابلة للتطبيق) التي ستستخدمها لتقييم نجاحه في إنجاز المهمة.

الدعم والتدريب:

- وفر الموارد اللازمة وحدد الموارد التي يحتاج إليها فريقك لإتمام المهمة، واعمل على توفير هذه الموارد، إن إنجاز المهمة بنجاح قد يتطلب المال والتدريب والنصح والعديد من الموارد الأخرى، ولابد من معرفة: هل يحتاج المدير إلى تقديم دعم للمهمة التي سيتم التفويض بها على المدى القصير إلى المتوسط؟ إذا كان الجواب نعم، فما هو شكل الدعم اللازم؟ ما هو التدريب.
- تجنب الجمل التالية وأنت تتكلم مع موظفيك عندما تفوض الأعمال لهم: "فهمت أم لا" وكأنك أنت هنا تقول له أنه هناك مجال أن لا تفهم، هذا الشيء يعطيه انطباعا سلبيا.. تجنب هذه الجملة لأنها مزعجة "فهمت أم لا"، أنت تجعله يفهم من خلال

لعبه دور معين، كيف سيتصرف الموظف، يعني يمكن أن تطلب من موظف ما كمثال، تقول له أنا أريدك أن تحضر النقود من زبون تأخر بالدفع فترة طويلة، لا تقول له "فهمت أم لا" قل له كيف ستتصرف؟ كيف تستطيع أن تمثل لي الدور إذا كنت أنا الآن الزبون، ماذا ستقول لي؟ اتركه هو يبدأ بالأمر لكي ترى أن كان يفعل هذا الشيء بشكل صحيح، اجعله هو من يخرج بالموضوع، ولا تفرض عليه "صح أو خطأ، وهكذا ستكون قادراً فعلاً على أن تتعامل معه بوضوح وشفافية، فالأمر ليس في أن تفرض عليه "نفذ ولا تعترض" وبعدها في النهاية نعود من البداية ونرى الخطأ وتكون قد فوضت بشكل خاطئ، ومن الممكن أن تتجنب الكثير من الأخطاء من خلال هذا الأمر.

المراقبة والمراجعة:

مراقبة الإجراءات تضمن تنفيذ المهمة التي يتم التفويض بها بفعالية، وتساعد جلسات المراجعة المتفق عليها بشكل مشترك على تخويل الموظف لتنفيذ المهمة وهو ضامن أن الإشراف اللازم يأخذ دوره... شجعه دائماً على طلب المساعدة، قل له أنه عندما يحتاج أي شيء أن يكلمك، "أنا أحب أن أساعدك"، "أنا أريد أن نصل إلى القمة"، "أنا أريد أن ننجح سويا"، "نحن نريد النجاح"،...هذا الكلام يؤثر كثيراً في الموظف، ولكن يأتي مدير يقول لك أريدك أن تعمل كذا، أنا ... أنا، البعض عنده عقدة الأنا ولا يقول "نحن"، "نحن" معناها أنا وأنت في نفس القارب، هذا الموضوع يعطي انطباعا جيدا جداً، وتفويضك للعمل لهذا الشخص يكون بنوعية أفضل.. والإنتاجية تكون أفضل.. تستطيع تجريب هذا الأمر وترى النتائج.

حرية التصرف:

على الموظف الذي توكل إليه المهمة أن يشعر بحرية التصرف واتخاذ القرارات الضرورية لتنفيذ المهمة المعنية، وعلى القائد أن يحترم هذه الحرية مع التوضيح له بأن هناك حدودا لمدى هذه الحرية، والحدود التي يجب ألا يتخطاها، امنحه الصلاحيات اللازمة لإتمام المهمة دون الدخول في تعقيدات مع الموظفين الآخرين.حاول أن تعطي

رأيك للموظف ولكن لا تفرضه، فإذا كنت فعلاً أعطيته ساعة حتى يحقق المهمة فمن هذه اللحظة وحتى انقضاء ساعة عليك ألا تتدخل.. وأن يكون عندك ثقة فيه.. لأنك إذا لم يكن لديك ثقة في هذا الإنسان، فلماذا تعطيه هذه المهمة أصلا؟ إذا كانت لديك ثقة فيه أعطه رأيك وقل له "أنا أفضل أن أعمله بهذه الطريقة، ولكن إذا كان عندك طريقة أفضل وإذا كنت تحب أن تناقشني فيها فلا مشكلة، وإلا فانا أعتمد عليك في تحقيقها". فإذا كنت تريد أن تحقق النتيجة، فاترك الوسيلة للموظف، فأنت بهذه الطريقة تزيد من المساحة التي يتحرك فيها، وبالتالي عضلاته تصبح مرنة أكثر لأنك أعطيته مساحة أكبر للتحرك، وسيشعر بأنه فعلاً عنده ولاء لك لأنك عرفت كيف توجهه بالشكل الصحيح.

تأكد من قبوله الالتزام بأداء المهمة:

تأكد من قبوله للتكليف الذي فوضته إليه.. أكد على توقعاتك وعلى فهمه للمهمة والتزامه بإتمامها على خير وجه، حاول قدر المستطاع أن تجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مسؤول، لأن المسؤولية تعطيه أهمية، والإحساس بهذه الأهمية يجعله يصل إلى النتائج المرجوة، فاظهر ثقتك فيه وقل له "أنا واثق من أنك تستطيع أن تنهي هذه المهمة"، فمهمة كل مدير أن يظهر ثقته في موظفه حتى لا يخذله، فلدى كل واحد فعلاً عواطف نبيلة.. ومتى وضعت ثقتك فيه فسيبذل كل جهده حتى لا يخذلك وفي هذا الأمر دائماً قاوم رغبتك في التدخل، فكثيرون هم المدراء الذين يوكلون المهام ويستمرون في متابعة الأمور، هذا لم يعد توكيلا لأنك أنت وهو تعملان على هذه المهمة، فلماذا وكلتها له؟ في هذه الحالة افعلها أنت.

إدارة المكافآت:

وذلك بإيجاد علاقة واضحة بهيكلية المكافآت، وأن يكون المجال مفتوحا لفرص التطوير الشخصي، وفرص الترقية.

إن تفويض الأعمال شيء مهم جداً، وإذا اعتدت عليه وكان لديك فريق العمل المناسب وأهلته بشكل جيد تستطيع أن تحصل بشكل إيجابي على النتائج المطلوب منك أن تنفذها، ومن المؤكد سترفع من قدراتك كمفوض، وترفع من الإنتاجية الموجودة بشكل كبير جداً، وتشعر بها تماماً وتلمسها بيدك لأنها موجودة أمامك واضحة تماماً،

وليس هناك أي مجال للشك فيها.. أتمنى أن تفوض الأعمال للأشخاص الأكفاء لكي تعرف كمية الإنجاز وتوفر الوقت، وتوقف ضياعه بشكل غير جيد، وبالتالي يمكن للنتائج التي تحصل عليها أن تكون فائدتها لكل الأطراف الموجودة، وليس لك فقط.

وعند التفويض، لابد من الاتفاق مع المرؤوس بالحوار المباشر وجهاً لوجه على النقاط الآتية:

- النتائج والأهداف.
- الوقت اللازم لأداء المهمة.
- الموارد المطلوبة.
- أسلوب التغلب على المشاكل.
- المساءلة عن إنجاز المهمة.
- عدم تعارض المهمة مع واجبات وظيفته الأصلية.
- قبوله للمهمة.
- تزويده بالمعلومات الضرورية.

عشرون فائدة من كتاب العمل الجماعي للدكتور/ إبراهيم الفقي

1- إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني ايجابي يشكلون قوة لا تهزم.

2- من ظن أنه قادر وحده على النجاح فهو واهم خدعه الغرور.

3- السر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين هو قدرتهم على العمل معا.

4- فريق العمل بكل بساطة: هو القوة الأساسية لأي مؤسسة.

5- لصناعة فريق مؤثر عليك بأمور: (الانضباط التام , الإيمان بأهمية التعاون , إعطاء كل فرد حقه من الاهتمام والتقدير والثقة وانتبه فإن أخطر ما يهدد كيان الفريق هي الثقة المفقودة والتشكيك في قدرتهم على أداء واجبهم).

6- لبناء الفريق الناجح عليك بالتالي: اختيار الأشخاص المناسبين, التدريب والتعليم, تحديد الهدف, التقدير والشكر والتواصل الجيد مع الفريق.

7- تحدث على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحاً فردياً.

8- الفريق الفعال هو الذي يحتوي على أشخاص مختلفين يحمل كل فرد منهم سمات وصفات مستقلة عن الآخر.

9- انتبه من الأخطاء التي دائماً ما تتكرر أن يحاول القائد جمع فريق عمل متشابه في أفكاره وأرائه وأطروحاته مما يجعل أفق المجموعة محدوداً ويطرد من سماتهم طيور الإبداع والابتكار.

10- القائد الرائع يشكر فريقه دائماً على الإنجازات التي حققوها ثم يصحبهم معه لتحقيق انجازات أكثر وأكثر.

11- ليس لأنك المدير يعني أنك على صواب دائماً, وكثيراً ما جرى الحق على ألسنة أصغر الموظفين وأبسطهم.

12- أنا المدير لا تعني أبداً أنني الأهم , بل تعني أنني الأكبر مسئولية ومهام.

13- عندما نفوض بعض الأعمال, فإننا بذلك نتخلص من أعباء, ونخلي مساحة من أوقاتنا لأعمال ومهام أخرى مما يعني توفر مزيد من الوقت لنا.

14- لا تجعل الاجتماع جلسة توبيخ وانتقاد حتى يحرص أفراد الفريق على حضور الاجتماع بهمة وحماس.

15- الاجتماع الناجح: هو الذي يخرج بتوصيات ومهام فعالة ويضع آلية لمتابعة مجريات الأمور ومراقبة هذه التوصيات.

16- نختلف في الآراء لا بأس لكننا يجب أن نلتزم برأي المجموعة ونؤمن بالاختيار النهائي.

17- إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة فهو يصل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً.

18- لا تجري أي مقابلة شخصية إذا لم تكن على أتم الاستعداد لذلك.

19- لا توجه أسئلة تبدأ بـ (لماذا) فقد تتلقى إجابة دفاعية.

20- لا تعطي آمالاً كاذبة فهناك من ينتظر تحقيق حلمه.

أولاً: نظرية العامل العام (**General Factor Theory**):

بدأت نظريات الذكاء بتناول النشاط العقلي المعرفي بوصفه عاملاً أحادياً عاماً يقف خلف جميع أساليب النشاط العقلي، ويمكن في ضوئه الحكم على مستوى النمو العقلي للفرد وقد أخذ بهذه النظرية الفرد بينيه (1908) وتيرمان (1916)، وقد ظهرت انتقادات حادة لهذه النظرة مؤداها: كيف يمكن تفسير تباين أداء الفرد من نشاط عقلي إلى نشاط آخر, وجاءت الإجابة على هذا السؤال على يد العالم البريطاني الشهير سبيرمان (1927) مقرراً أن النشاط العقلي يتكون من عاملين يمكن من خلالهما تفسير تبين أداء الفرد من نشاط عقلي إلى نشط عقلي آخر, وهذان العاملان هما:

1- العامل العام (General Factor): وهو تشكيل الأساس لجميع أساليب الأداء العقلي أو الإمكانية العقلية اللازمة أو الضرورية لجميع صور النشاط العقلي.
2- العامل الخاص (Special Factor): هو الذي يختص بنوع واحد من أنواع النشاط العقلي فهو جزئياً يكون مشتركاً مع العامل العام وجزئياً يكون مستقلاً عنه. (حسين، 2003)

ثانياً: نظرية العاملين لتشارلز سبيرمان (**Two Factor Theory**):

تعد نظرية العاملين الخطوة الأولى التي انبثقت منها جميع النظريات العاملية التي تهدف إلى تفسير الذكاء وقدراته العقلية المختلفة وهي تعتمد في جوهرها على الخواص الرئيسية لمعاملات ارتباط الاختبارات العقلية المعرفية.

فقد افترض "سبيرمان" أن جميع مظاهر النشاط العقلي تشترك في عامل واحد يجمعها، بالإضافة إلى عامل يميز بين كل نشاط عن غيره، بمعنى: أنه لو طبقنا مجموعة من الاختبارات العقلية المعرفية على عينة من المفحوصين، أو من الأفراد، ثم حسبنا الارتباطات بين هذه الاختبارات باستخدام التحليل العاملي، وهو منهج إحصائي؛ لوجدنا أن هذه الاختبارات تشترك في عامل عام، أي: أن العامل العام موجود في كل اختبار من تلك الاختبارات التي طبقناها على الأفراد، ولكنه يوجد بنسب متفاوتة، وفي نفس الوقت يوجد عامل خاص يميز كل فرد عن غيره من الأفراد.

م	العبـــــــــارة	أوفق	أوافق بشدة	أعترض	محايد
11	عنـدما أفـوض لأداء عمـل معـين فـإنني أفقـد السيطرة على الأمور.				
12	يمكنني أن أمارس مزيـدا مـن التفـويض إذا كـان العاملون معي أكثر خبرة.				
13	أنـا أفـوض الأعـمال الروتينيـة واحـتفظ لـنفسي بالأعمال غير الروتينية.				
14	يتوقع رئيسي أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.				
15	لم يثبت لدي أن التفويض يوفر وقتي.				

والآن: إذا كنت تريد أن تعرف مدى تميزك في عملية التفويض، فعليك اختيار الإجابة التي تناسبك في كل عبارة، ثم قم بإعطاء كل عبارة درجة وفقاً للجدول الآتي:

الفقرة	الدرجة
أوافـق بشدة	5
أوافـق	4
محايـد	3
اعتـرض	2
اعترض بشدة	1

النتائج:

- إذا كانت تتراوح بين (60-75) لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك
- إذا كانت تتراوح بين (45-59) في استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة.
- إذا كانت تتراوح بين (30-44) ما زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض
- أما إذا كانت نتيجتك (15-29) أنت مفوض ممتاز.

ومن خلال التحليل العاملي لمجموعة من الاختبارات التي أعدها "ثيرستون" وأتباعه والتي بلغت 65 اختباراً طبقت على طلاب المدرسة العليا بشيكاغو لم يتوصل ثيرستون إلى العامل العام الذي يقف خلف جميع أنواع النشاط العقلي، وإنما أعتقد بوجود عدد من العوامل أطلق عليها القدرات العقلية الأولية وأن السلوك الذكي يعد نتيجة لهذه القدرات التي تختص كل منها بوظيفة عقلية معينة.

رابعاً: نظرية جيلفورد **(Guilford Theory)**:

وقد صنف "جيلفورد" القدرات العقلية إلى تصنيفات ثلاثة هي:

1- العمليات.
2- المحتويات.
3- الإنتاج.

وكون من هذه التصنيفات نموذج ذي ثلاثة أبعاد: أسماه بناء العقل، وهذا النموذج يتكون من عوامل متداخلة داخل الخلية، فكل خلية في النموذج الذي أعده "جيلفورد" تمثل نوع معين من القدرة التي يمكن وضعها في ثلاثة أبعاد:

1- عملية عقلية.
2- محتوى.
3- إنتاج.

ويمكن تلخيص الأبعاد الثلاثة لنموذج بناء العقل عند "جيلفورد" في:

أولا: العمليات العقلية الخمس عند جيلفورد:

وهي تمثل الأنواع الرئيسية في الأنشطة العقلية وهي:

1- التقويم: التفكير بطريقة نقدية، والوصول إلى قرارات، أو أحكام تتعلق بالصلاحية، والتناسب والجدة.
2- التفكير التقاربي: عملية تصنيف، أو ترتيب للبيانات للوصول إلى الحلول الصحيحة، أو عملية توليد للأفكار المحددة للحلول الصحيحة التي تحددها مسبقًا، وتم الاتفاق عليه.

3- التفكير التباعدي: أي التفكير ذي الاتجاهات المتباعدة بطريقة ابتكارية، وفي نسق مفتوح.

4- المعرفة: وتشمل الفهم، والاكتشاف، والتعرف، والوعي، واليقظة، والإدراك، والتمييز.

5- الذاكرة: وتشتمل على التذكر، والاستدعاء، والاحتفاظ بالمعلومات بصفة مستديمة.

ثانيًا: النواتج الستة عند "جيلفورد":

بعد العمليات العقلية الخمسة، وضع لنا نواتج ستة، وهي تمثل الطريقة التي يتم بها التعامل مع المعلومات، سواء كانت هذه المعلومات أشكالًا، أو رموزًا، أو مواقف سلوكية، وسواء استخدمت في ذلك عمليات الذاكرة، أو التفكير.

وهذه النواتج الستة هي:

1- الوحدات: أشياء، حقائق، كلمات، الأشياء وحدة، الحقائق وحدة، الكلمات وحدة.

2- الفئات: مجموعات من الأشياء لها خاصية مشتركة، أو أكثر.

3- العلاقات: الربط بين الأشياء والأفكار والفئات.

4- التنظيمات: نظم معقدة مركبة للأجزاء التي تعتمد على بعضها، وتتفاعل مع بعضها.

5- التحويلات: وتشتمل على المعلومات التي تتحول إلى شيء آخر، أو التحويل من حالة إلى حالة أخرى.

6- التضمينات: وتشتمل على التنبؤ بالمعلومات المعطاة، ومقترحة إلى مواد أخرى.

ثالثًا: المواد التي تتضمن الأنشطة العقلية:

1- الأشكال: وتشمل المدركات الحسية العيانية، والبصرية، والسمعية.

2- الرموز: وتشتمل على العلاقات، والرموز.

3- المعاني: وتشتمل على التعامل مع الأطفال، والألفاظ والمعاني.

4- المواقف السلوكية، أو المحتوى السلوكي في المواقف الاجتماعية.

مما سبق يتضح أن الوضع النهائي لنموذج بناء العقل عند "جيلفورد" يتمثل في شكل ثلاثي الأبعاد، تمثل العمليات العقلية الخمسة (بعده الأول)، والنواتج الستة (البعد الثاني)، والمحتويات الأربعة (البعد الثالث) ، والمحتويات الأربعة تتفاعل مع بعضها؛ لتصبح العوامل العقلية المتوقعة، وهي خمس عمليات × ست نواتج × أربع محتويات = 120 قدرة، أو 120 عاملًا.

والتطبيق العملي لنظرية "جيلفورد" في مجال التربية: بين أن المحتوى الشكلي له علاقة بالفنون اليدوية، والرسم الميكانيكي، والفنون الجميلة، والاقتصاد المنزلي، والهندسة، والطبيعة، أما أن القدرات التي يشتغل عليها المحتوى الرمزي لها أهميتها عند دراسة موضوعات في الرياضيات، واللغويات، والمنطق، والكيمياء. والمحتوى المعنوي له أهميته عند دراسة موضوعات تتعلق بالأدب، والتاريخ، والعلوم الاجتماعية، والفلسفة. وعمليات المعرفة، والذاكرة لها أهميتها في دراسة كل الموضوعات الأكاديمية، والتفكير التقاربي المتشعب. هذه ثلاثة نماذج تبين البناء العقلي لدى نظرية "جيلفورد".

خامساً: نظرية الذكاءات المتعددة **(Multiple Intelligences Theory)**

يرى جاردنر (Gardner, 1983) أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوعة فقد قدم في كتابه أطر الذكاء نظرية الذكاء المتعدد والتي تشتمل على سبعة أنواع منفصلة من الذكاء هي الذكاء الرياضي، الذكاء اللغوي، الذكاء الموسيقي، الذكاء المكاني، الذكاء الحركي، الذكاء البين-شخصي والذكاء البين – ذاتي، الذكاء الطبيعي عام (1996) ثم قدم عام (1999) الذكاء الروحي والذكاء الوجودي.

كما يرى أن هناك براهين مقنعة تثبت أن لدى الإنسان عدة لقاءات ذهنية مستقلة نسبياً يسميها الذكاءات الإنسانية وأن الذكاء عبارة عن إمكانية بيولوجية تتفاعل مع العوامل البيئية ويختلف الأفراد في مقدار الذكاء الذي يولدون به وفي الكيفية التي ينمون فيها ذكاءهم. وبعد الطفولة المبكرة لا يظهر الذكاء في شكله الخالص، ومعظم الأدوار التي ننجزها في ثقافتنا هي نتاج مزيج من الذكاءات في معظم الأحيان.

وقد وجهت انتقادات كثيرة لهذه النظرية بالمقارنة مع نظرية العاملين سبيرمان وذلك من حيث فائدتها العملية بالنظر إلى ضخامة البيانات المتراكمة من دراسات التحليل العاملي التي تدحض اتجاهات تفتيت الذكاء أو القدرة العقلية العامة وما يترتب على ذلك من مشكلات في قياس أشكال الذكاءات المتعددة. (جروان، 2004)

سادساً: نظرية الذكاء الاجتماعي والانفعالي **(Emotional Intelligence Theory)**

يذكر جولمان (Goleman, 1995) أن فهمه للذكاء الوجداني مبني على مفهوم جاردنر في الذكاءات المتعددة وخاصة الذكاء الشخصي الذاتي والذكاء الشخصي مع الآخرين، ويؤكد جولمان أن على المربين أن يضعوا في اعتبارهم أن يعلموا التلاميذ بطريقة مختلفة من أجل هذا الذكاء الذي نختص به في مراكز مختلفة من المخ وأن المخ اللمبي (Limbic brain) هو الذي يتحكم بالعواطف وفي وسط الجهاز اللمبي تقع اللوزة (Amygdale) التي تستقبل وترسل كل الرسائل الوجدانية وعلى اتصال دائم مع القشرة المخية (Cortex) حيث تنجز المهام التحليلية والذاكرة العاملة. كما أن العواطف تؤثر في التفكير التحليلي. (جولمان، مترجم، 1995)

مفهوم نظرية الذكاء الانفعالي وتاريخ ظهورها:

بدأ الاهتمام بالذكاء الانفعالي وتسميته بهذا الاسم عندما بدأ كل من (سالوفي وماير Salovey & Mayer) باستخدام مصطلح الذكاء الانفعالي وقد قاما بنشر مقال عن الذكاء الانفعالي وعرفاه "بأنه القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الخاصة بالفرد والتمييز بينهما واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه".

أما جولمان في نظريته في الذكاء الانفعالي كان أول من حاول أن يوجه اهتماماته البحثية والتطبيقية في دراسة الذكاء الانفعالي في هارفرد (Harvard) وذلك بإصدار كتابه الأول الذكاء الانفعالي (1995) وقد أكد على أن النجاح الأكاديمي والشخصي والمهني لا يمكن أن يتحقق بدون اكتساب الفرد للمهارات الانفعالية والاجتماعية.

التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النُظم العلمية...الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

ويمكن تصوير العلاقة بين الفشل المصاب به الوضع القائم وبين نوعية التغيير في هذا الشكل:

نوعية الفشل / نوعية التغيير		الوضع القائم	
		عجز كلى	**عجز جزئي**
نوع التغيير	شامل	منطقة إدخال تغيير	تغيير غير مستحب
	تخصصي	تغيير غير مستحب	منطقة إدخال تغيير

ثانيًا: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير:

للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير، والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن.. فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل آلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد..الخ، ولا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين، تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة و/أو طبيعة هؤلاء العاملين، وسوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث جوهر عملية التغيير:

1- التغيير التكنولوجي: ويُقصَد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابَل عادةً بمقاومة من قِبل العاملين ولاسيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلُّم... فلا شك أن

إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في بعض الجوانب الإدارية قد يشعرهم بحالات عدم الاستقرار والأمان والخوف من المجهول الذي يقتحم ميدان أعمالهم ويؤدى إلى تغيير في بعض المناصب...الخ.

2- التغيير المادي: ويُقصَد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة ومهما كان غرض هذا التغيير فإن هذا النوع من التغيير عادةً المقاومة فيه من جهة العاملين أقل نسبياً بالنسبة لباقي الأنواع اعتقاداً منهم أن ذلك لا يمسّ وظائفهم، وإذا مسّها فإنه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

3- التغيير الوظيفي: ويُقصَد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة - ولو من النوع المستتر - للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المرؤوسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المرؤوس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة.

4- التغيير الإنساني: وهو التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.. ولا شك أن مثل هذا التغيير صعب التطبيق ويحتاج لوقت كبير وتمرين مستمر حتى يمكن تغيير مثل هذه السلوكيات وتلك المعتقدات والمفاهيم.. ويُعتبَر هذا النوع من أصعب أنواع التغيير والذي يُقابل بمواجهة ضارية من قِبل العاملين لاحتياجه لأساليب الإقناع والمهارة والفن في الإدخال التدريجي وخاصةً أن تغيير السلوك والمعتقدات يحتاج لوقت طويل جداً ويتم بشكل تدريجي مدروس ويتطلب من القائم به مهارات عديدة حتى يمكن النجاح في مثل هذا التغيير.

5- التغيير التنظيمي: وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سُلطات ومسئوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة...وينقسم هذا التغيير إلى:

أ - تغيير في هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization.

ب- تغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

وسوف نقوم بشرح كل من النوعين بشيء من التفصيل:

أ- التغيير في التنظيم الرسمي:

ويُقصَد بالتنظيم الرسمي، إنه ذلك التنظيم الذي يحدد السُلطات والمسئوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن:

1- طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.

2- التغييرات التي تحدث في السُلطات والمسئوليات.

3- التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.

4- التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.

5- مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.

ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قِبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها:

1- التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.

2- أن يكون التغيير تدريجياً.

3- أن يشرك العاملين في إحداث هذا التغيير.

4- استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.

5- عدم تجاهل مقاومة العاملين ومواجهتها بشكل سريع وايجابي.

ب- التغيير في التنظيم غير الرسمي:

ويُقصَد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة فلا شك أن إدخال تغييرٍ ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار يُقابل بمقاومة عنيفة من قِبل هؤلاء العاملين.

والأمر العقلاني في هذا الموضوع يتطلب من الإدارة عدة اعتبارات منها ما يلي:

1- الإيمان بوجود مثل هذا العلاقات غير الرسمية.

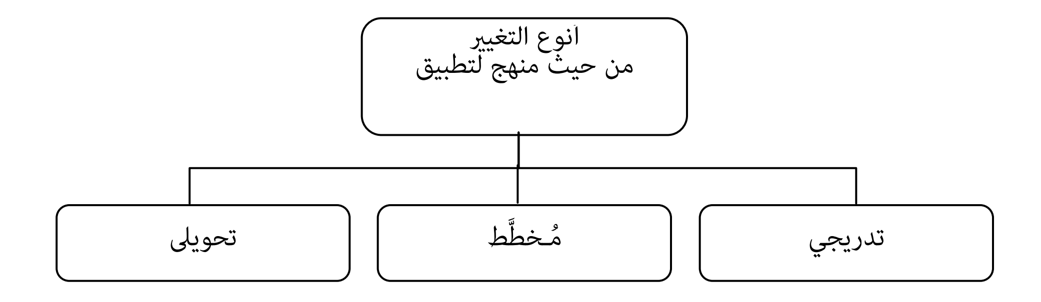
2- الإيمان بمطالب هذا التنظيم.

3- عدم التركيز على إضعاف هذا التنظيم أكثر من احتوائه.

4- التركيز على أسباب ظهور هذا التنظيم والعمل على تلمس أهدافه.

5- محاولة احتواء أهداف هذه التنظيمات داخل أهداف التنظيم الرسمي بما يحقِّق التوازن والاستقرار في المنظمة وبما لا يؤثر على الأهداف المعلنة لهذه المنظمة.

ثالثًا: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق:



و لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة خصائصه وتأثيراته على المنظمة:

1- التغيير التدريجي:

- غالب الحدوث.
- تطوري، أي يتطور في مرحلة تصاعدياً.

- من الممكن أن يكون مُخطَّطاً.
- من الممكن أن يكون غير محسوس.
- ينمو على نحو تدريجي إلى حدٍ يمكنه من الرسوخ قبل أن يُكتشَف.
- ربما يكون مُوجَّه ثقافياً.

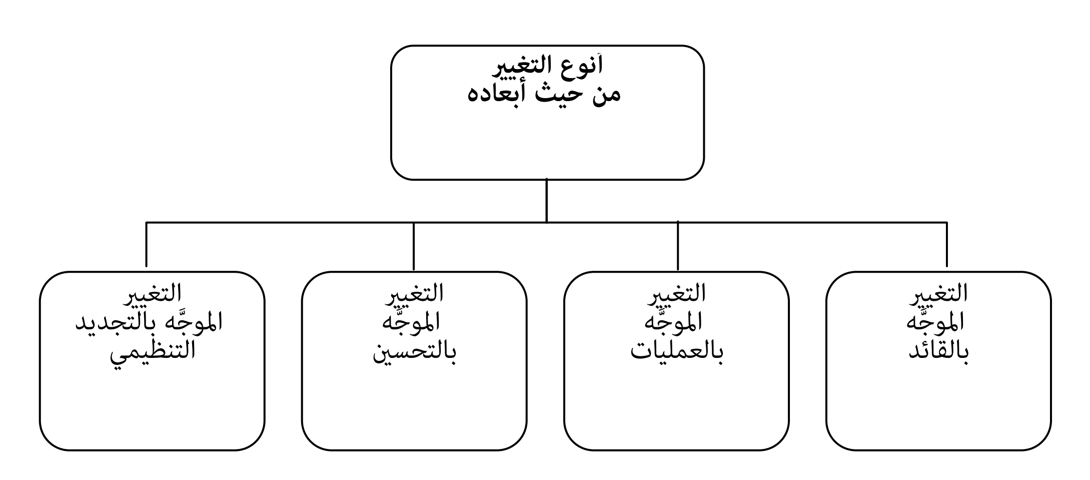
2- التغيير المُخطَّط:

- بؤرة التركيز فيه هي الهياكل والنظم، ويركز أيضاً على التطبيق والتخطيط.
- يؤكد على البشر في عملية التغيير من منظور أن المنظمات لا تتغير .. لكن البشر يتغيرون!!!

3- التغيير التحويلي:

- يحدث ندراً.
- من النادر أن يكون مُخطَّطاً.
- صعب السيطرة عليه.
- من الممكن أن يكون قهري.
- من الممكن أن يكون مستحيل التجنب.
- ربما يكون ضرورياً من أجل البقاء.

رابعًاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده:



1- التغيير الموجَّه بالقائد:

نرى هذا التغيير عندما:

- يكون هناك قائد جديد للمنظمة يُحضِر معه أفكار ومداخل جديدة للعمل.
- أن يدرك القائد الحالي حتمية التغيير من أجل البقاء والاستمرار والنمو ويدعو إلى التغيير في المنظمة ويدفعه ويدعمه.

وفى هذا البُعد للتغيير، فإن التغيير ينبع من القمة وعلى القائد أن يتفاعل مع التغيير الذي كان هو مصدره.

2- التغيير الموجَّه بالعمليات:

وفى هذه الحالة يركز التغيير بشكل مبدئي وأساسي على العمليات، ونرى هذا التغيير عندما:

- يكون الإبداع مطلوباً لرفع كفاءة العمليات.
- تتزايد متطلبات الكفاءة.
- تكون متطلبات العملاء لا يمكن الوفاء بها بقدرات العمليات الحالية.
- يقدم أفضل ممارسه (كفاءة / تكنولوجيا) ظهرت إلى العمليات.

3- التغيير الموجَّه بالتحسين:

إن التأكيد في هذا النوع من التغيير يكون على تحسين أداء مناطق / قطاعات / نظم داخل المنظمة مثل:

- إكساب مهارات جديدة لقوة العمل من خلال التدريب التفاعلي.
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط المقارنة المرجعية.
- تطبيق أفضل الممارسات (5S).
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط التحسين المستمر 5S.

4- التجديد التنظيمي:

هذا النوع من التغيير شديد الراديكالية (متطرف/ جذري) إذ يشمل كل المنظمة بلغة:

- تعظيم الأرباح من كافة الأنشطة.
- إعادة هندسة العمليات.
- تعديل أنشطة الأعمال تكيفاً مع قوى السوق.

مراحل التغيير الفعال:

تمر عملية التغيير السليم عبر ثلاث مراحل منطقية تجعل عملية التحول من الوضع القديم إلى الوضع الجديد أمراً ممكناً وفعالاً, وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة الإذابة:

فكما ذكرنا من قبل أن أي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المنظمة، ولذا ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة، وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بإذابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير ولذلك تقوم الإدارة بالخطوات التالية:

1- إثارة انتباه المديرين والعاملين إلى المشاكل التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغيرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.

2- تطلب من الأعضاء البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشاكلهم وتثير فيهم

روح المشاركة في حل ما يواجه المنظمة من مشاكل ما تحتاجه من تغييرات، وخلال ذلك أيضاً تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً.

3- التوصل معهم إلى حلول مبتكرة وجديدة تحدث التغيير المناسب.

4- إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عن هذه العملية وعن نجاحها.

ثانياً: مرحلة التغيير:

بعدما أصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية، بل ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل الواقعي، حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل. وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة.

ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب العاملين على هذه التغييرات الجديدة، بغرض تغيير سلوك العاملين برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم.

ثالثاً: مرحلة التجميد:

بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

1- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

2- بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك.

3- إنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية لا نقلة وهمية.

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز (Bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثة في سلوكيات واتجاهات التابعين بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، أما (Burns) فقد أتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين .. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية .. وقد حدد (Higgs and Rowland) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة ، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبنى التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير ..

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير، وذلك على النحو التالي:

صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة .. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم .. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter) ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, Kotter) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبنى التغيير وأثاره المحتملة، ولقد اقترح (kotter) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته.. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير.

وفى سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة ، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامى .. والرؤية الفعالة بحسب رأي (Kotter) يمكن تخيلها، يمكن رؤيتها، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال، ويؤكد (Kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تقوي روابط الصلة بين الأفراد وتعمل على توحيد جهودهم بأسلوب فعال.

الاستراتيجية:

وضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة ، فعملية التغيير في ظل

غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه ، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.

والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey) وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح (Nadler) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية - لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح - مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء - تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي - كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- أسلوب التشغيل - المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

وقد ركز Kotter أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين .

الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق

الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية .. فقد كتب (Stace and Dunphy) أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة ، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يطابق أقواله بأفعاله، وان يتصرف بأسلوب يتماشى مع الرسالة التي تحتويها الرؤية ، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها ..

التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطي لتنفيذ التغيير.

وأكد (Nadler) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد الجيد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير، إن أحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة الموضوعة ، وهنا نؤكد على أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير ، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

تمكين العاملين:

والتمكين هو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين .. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية ، حيث تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، إن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد بعض الكتاب على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتمكين العاملين ومن ثم اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية . وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف المنشود.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي:

الإدارة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً، مع أخذ بعدين مهمين في الاعتبار هما: (التكيف مع التغيير وأساليب تحقيقه).

الفصل الثامن

الإبداع القيادي

وفن تطوير الموهوبين من قادة الأعمال

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من العلماء على مر العصور, وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع.

ولمحاولة تحديد مفهوم الإبداع لا بد من طرح العديد من الأسئلة التي توضح المفهوم لكافة الطبقات ومن هذه الأسئلة.

1- هل الإبداع قدرة عقلية وذهنية يمتلكها كل البشر.

2- هل هنالك علاقة بين الذكاء والإبداع والموهبة؟

3- هل يمكن قياس الإبداع وتحديده والتدريب عليه.

4- هل هناك معايير للإبداع يمكن من خلالها تميز العمل المبدع عن غيره من الأعمال؟

5- كيف يمكن الحصول على أفكار إبداعية وكيف يمكن إبراز ذلك؟

وهنا نقول أنه ليس هناك إجابات واضحة لهذه الأسئلة مما يدل على غموض مفهوم الإبداع وعدم التوصل الكامل لمفهوم موحد لهذا المعنى

مفهوم الإبداع:

لقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

كما أنه لا يمكننا إلا أن نبرز التعريفات المشهورة للإبداع وذلك حسب تعريف العالم (Gowan) والذي قال عن الإبداع أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع ككل.

كما أن العالم (Torance) قد عرف الإبداع فقال أن الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبوء بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة.

وهناك العديد من التعريفات العربية أيضاً عن الإبداع، والتي قدمها بعض خبراء الإدارة المتميزون، ومنها التعريف الذي قدمه الدكتور على الحمادي والذي قال فيه:

"إن الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".

من هم المبدعون؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، فكل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!، وعلى سبيل المثال.. كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

خصائص وسمات القادة المبدعين:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص، كما يوثقها أدب الإبداع ما يلي:

- القادة المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
- القادة المبدعون لديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
- القادة المبدعون يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
- القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب ويذكر أن (أديسون جرب 1800 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
- القادة المبدعون...(مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين).
- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- لديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- إنهم يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، بالمقارنة بأقرانهم.
- القادة المبدعون..يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- لديهم خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرو القراءة والإطلاع.
- يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل، والكثير منهم يميلون للانعزالية والانطواء.

- يتمسكون بآرائهم إذا شعروا أنهم على صواب.
- هم أكثر جرأة ومغامرة من غيرهم، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.

طرق توليد الأفكار الإبداعية لدى المدراء:

- **حدد هدفاً** واضحاً لإبداعك وتفكيرك.
- **التفكير بالمقلوب،** أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: يذهب الطلاب إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.
- **الدمج،** أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد،

  مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة!
- **الحذف،** احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.
- **الإبداع بالأحلام،** تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- **المثيرات العشوائية،** قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تره من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.
- **الإبداع بالتنقل،** أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة.
- **ماذا لو؟،** قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا.. ستكون النتيجة.....
- **كيف يمكن؟** استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات.
- **هل تستطيع أن تجد استخدامات إضافية لشيء ما غير المتعارف عليها؟** على سبيل المثال هل يمكنك إيجاد 20 استخداما مثلا للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

- **طور من نفسك باستمرار**، لا تتوقف عن التغيير الإيجابي في كل حياتك فتعديل السلوك وتطوير الذات وتنمية المهارات المختلفة في العمل، كلها أشياء مهمة للاستمرار والنجاح الدائم.

ولا تلتفت للأقوال السلبية التي تعيق تقدمك وتجعلك تتوقف عن الإبداع، مثل:

- جربنا هذه الفكرة من قبل ولم ننجح.
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً أو ستحتاج الكثير من الأموال.
- هذا ليس شغلك ولن أتقبل منك أي فكرة على الإطلاق.
- فكرة جيدة ولكن يمكن أن نطبقها في السنوات القادمة.
- هذه فكرة غبية وعملاؤنا لا يرغبون في ذلك.
- الفكرة جيدة ولكن لا يمكنك تنفيذها هنا.
- لا أعتقد أن ذلك مهماً لذا لا أريد أية معلومات إضافية عن الموضوع.
- الوضع الحالي للمنظمة جيد ولا يحتاج إلى تغيير.
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس!
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة مجنونة وصعبة التحقيق.
- التأخير في تنفيذ الأفكار بعد الموافقة عليها وتأييدها.
- عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي.
- الخوف من الفشل أو الرفض مما يؤجل ظهور العمل الإبداعي.

لماذا الإبداع القيادي؟

يتسم العصر الحالي بدخول معظم المؤسسات في سباق للاتجاه نحو العولمة والعالمية والانفتاح على العالم في مختلف المجالات خاصةً مع اتساع دائرة المنافسة الدولية والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وزيادة العلاقات التجارية والمالية والاقتصادية وبزوغ عصر الشركات العملاقة متعددة الجنسيات التي خرجت إلى العالم

مستخدمةً ثمرات التقدم التقني في جعل العالم بأسره سوقاً لها، سواء أكان سوقاً للمنتجات تامة الصنع أو مجالاً جديداً لتقسيم العمل بحيث يقوم على التخصص في اتباع جزء من أجزاء السلعة تاركةً الأجزاء الأخرى من العملية الإنتاجية لمناطق أخرى من العالم.

لقد أصبح من أساسيات الأداء الفعّال للقيادة الإدارية القدرة على التكيف والتواؤم مع البيئة المحيطة وأيضاً البيئة الدولية حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات والمنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية، ومواجهة السلع المستوردة، والمحافظة على حياة وبقاء مؤسساتها في ظل الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والثقافية وسوق العمل، وتتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة نوعيات جديدة من القيادة الإدارية عالية الكفاءة ورفيعة المستوى من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية ونوعيات فعالة في عملية التغيير وقيادات قادرة على تعليم مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري، ومهارات البحث والاستكشاف وإدارة الابتكار.

لذا فمن الضروري أن تتبنى المؤسسات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد الشركات الخدمية للاستفادة من إدارة المعرفة وتعزيز ميزاتها التنافسية عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، فمعظم الدراسات العلمية المتخصصة توصّلت إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات.

وتُشير إدارة المعرفة إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تُعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار، واتخاذ القرار، وتُعد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة والمحققة خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المؤسسات، وتتضمن ثلاثة مكونات رئيسة، تتمثل في:

الفصل السابع

المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الفعّالة

تعـد المعلومـات هـي القاعـدة الأساسـية للأبحـاث العلميـة المختلفـة، ولاتخـاذ القـرارات السليمة، كما تعد من العناصر الضرورية لأي عمـل يقـوم بـه الإنسـان، فهـي أسـاس لغالبيـة الأشـياء، وتـبرز الحاجـة إليهـا في كـل أوجـه النشـاطات الإنسـانية، والسياسـية، والاقتصـادية، والاجتماعية،والعسكرية، والعلمية، والترفيهية. وقد تميز عصرنا الحالي بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات، وتعني اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كل جوانب البشرية.

مفهوم المعلومات:

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى "الأصل اللاتيني للعنـاصر التـي يتـألف منهـا هذا الاصطلاح، فكلمة (Forma) تعنـي مظهـرا، أو رقـما، أو صـورة، أو إشـارة، أو قاعـدة، أو نهجا. أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا. ويأتي الفعل اللاتينـي (Formar)، فيستخدم لوصف فعـل يمارسـه المـرء بقصـد صـياغة، أو تشـكيل، أو تصـوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم.

وقد تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعـا للجهـة التـي تتـداولها. فيعرفهـا (Alter): "بأنهـا بيانـات شـكلها ومحتواهـا ملائـم لاسـتخدام المعنـين"، ويراهـا (OBrien)، بأنها: "بيانات حولت لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعنيـين". أمـا (Laudon & Laudon)، فيعبر عنها" بالبيانات التي تم صياغتها بشـكل ذي معنـى ومفيـد

للأفراد"، ويشير درويش إلى أن "استخدام المعلومات يساعد على صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وعليه فإن هناك كثير من النظم التي بنيت بشكل متكامل ومتناسق لتجعل المنظمة تسير باتجاه أهدافها".

ويذهب (Gandhi) إلى أن "المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة". أما غراب وحجازي فيذكر: "إن ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات وثورة المعرفة ساهمت في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان معتمدا على أسلوب التجربة والخطأ والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية، والاتجاه إلى العمل بالأسلوب العلمي، وبعد تفجر ثورة المعلومات عزا اعتماد المنظمات على معالجة البيانات في صنع القرارات ورفع الكفاءة الإدارية".

هذا بالإضافة إلى الكثير من التعريفات الأخرى والتي لا يتسع لنا المجال لعرضها الآن، ويلاحظ أنه على الرغم من اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات، فقد أشار إليها (Debons) على: "أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي:

- أولا: التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.
- ثانيا: التعبير عن سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.
- ثالثا: التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.
- رابعا: التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بإنتاجها واستخدامها.

وتعرف المعلومات كمفهوم أكاديمي: "عبارة عن الوثائق والأخبار التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، وتشمل الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عبر وسائل الاتصال المختلفة، وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة ".

وتأسيساً على ما تقدم آنفا فيمكن دمج التعاريف التقليدية مع التعاريف الحديثة،

ونستخلص منهما: بأن المعلومات هي عبارة عن المعارف المكتسبة التي تواردت عبر أجيال متعاقبة نتيجة البحث أو التبادل المعرفي، وتتكون على شكل حقائق وبيانات أو أفكار وأخبار ذات صلة حميمة بعمليات الاتصال، خزائنها وقاعدتها المادية الحديثة الحواسيب، وتلقي بنشاطاتها عبر عقد الشبكات الرقمية التي يمارسها الإنسان على خارطة مفردات الطبيعة ويحصل عليها كحقائق، فهي نتاج لأعمال بحث وتلقي، وفي حالة تطور وانبعاث يحاول المرء من خلالها إعادة تشكيل مفرداتها الخام ضمن إطار مفاهيمي مشترك، يحقق من خلاله عملية الاتصال بالغير، لترسيخ الإدراك التفاعلي، وتوجيه السلوك نحو المسارات المطلوبة.

أهمية المعلومات:

المعلومات أهم مقومات اتخاذ القرارات، حيث تتوقف نوعية القرار علي طبيعة ما يتوافر للمسئول عن اتخاذه من معلومات، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو التحول عن أسلوب التجربة والخطأ إلى أسلوب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.

وإذا نظرنا إلى النشاط البشري باعتباره سلسلة متصلة من القرارات فإننا نحتاج إلى المعلومات في المراحل الرئيسية التالية:

- إدراك الظروف المحيطة بنا.
- إدراك ما يطرأ علي تلك الظروف من تغير.
- التعرف علي سبل التعامل مع هذا التغيير أو تطويقه أو التأقلم معه.
- تحديد البدائل المناسبة للموقف.
- اتخاذ القرار وتنفيذه.
- متابعة نتائج التنفيذ.
- تنمية قدرة الدولة علي الإفادة من المعلومات والخبرات التي تحققت بالدول الأخرى.
- ترشيد وتنسيق الجهد في ضوء ما هو متاح من معلومات.
- كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- توفير بدائل لحل المشكلات بما يكفل الحد من تلك المشكلات مستقبلا.

- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة في قطاعات الإنتاج والخدمات.
- ضمان قرارات سليمة في جميع القطاعات وعلي مختلف مستويات المسئولية.

مكونات المعلومات وخصائصها:

تعد الكينونات المعلوماتية هي المحل الذي تتم في بيئته سلسلة من العمليات والمعالجات الرقمية، وتنشأ عنه، أو ترتبط به مجموعة من وشائج الارتباطات والتفاعلات مع كينونات أخرى، أو مع عناصر أخرى، لتنتج عنها مستويات معرفية جديدة في عملية لاحقة، وبصورة عامة "تنقسم الكيانات المعلوماتية التي تعد مورداً للمعرفة في فضاء المعلومات إلى ثلاثة مستويات":

- **أولا: المستوى الأول:** تعد البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي، "ويحتمل فيه أحداث وأفعال وتغيرات، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجة بكل أشكالها.
- **ثانيا: المستوى الثاني:** تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة، أو المراقبة، أو التدوين - مسموعة كانت أم مرئية - وتمتاز بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة للتفسير والتداول.
- **ثالثا: المستوى الثالث:** تكون المعارف حصيلة تقطير للبيانات، والمعلومات لإنتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحنكة في معالجة المواقف، وتشمل عملية توصيف المعرفة اختزان المفردات، واختيار الآليات المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات، وفق شبكة العلاقات والقواعد التي تربط بين هذه المفردات في أنموذج معلوماتي تتكامل فيه الأواصر القائمة بين هذه المفردات، وبشكل يوفر بيئة برمجية متكاملة تمتلك القدرة على صنع القرار، وتقوم محتوياته باستثمار قاعدة المعرفة في تحقيق الأهداف المحددة له.

خصائص المعلومات:

تعد التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات، والفضاء المعلوماتي الذي ترتكز جذورها في تربته غير المرئية، جعلها تثمر بخصائص كثيرة نجمل بعضها بما يأتي:

أولا: خاصية التميع والسيولة

تعد المعلومات ذات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة، ويمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم، أو أشكال بيانية، أو رسوم متحركة، أو أصوات ناطقة، وتستغل أجهزة الإعلام بشكل أساسي ودائم، وتظهر خاصية التميع والسيولة في رسائلها الإعلامية، وتتلون بذاتها بما فيه مصلحة المعلن أو المهيمن.

ثانيا: المعلومات قابلة للمشاركة

تكمن خاصية المعلومات كموجودات في قابليتها للمشاركة بين أي عدد من الأشخاص، أو مناطق التجارة والأعمال، والمنظمات والمؤسسات، ولا يوجد أي تلازم منطقي لحصول نقصان من قيمتها بالنسبة لمستثمريها كنتيجة لتعدد استخداماتها. يمكن أن تكون الموجودات المعلوماتية بحوزتك، وحوزة الغير، وبنفس الخصائص الذاتية والوظيفية، والفرق بينهما هو اختلاف اللغة، "وتؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها; وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد ثراؤها الوجودي، وعمق توظيفها المعرفي، وازداد حجم المنافع الاقتصادية المستخلصة منها، ومن يمتلك المعلومات الأفضل، سيمتلك فرصة التفوق على الغير، وخاصة المعلومات المهمة، والتي يتم حصرها وراء جدار معلوماتية، ومنع الغير من الوصول إليها، ولا تتوقف المعلومات بخاصية المشاركة بحسب، بل في خاصية المضاعفة والتكرار".

ثالثا: تتسم المعلومات بتوسع تقنيتها وأهمية ركائزها

أصبحت المعلومات وتقنيتها تمثل البنيان والركائز الأساسية للتنمية الصناعية والزراعية والسياحية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، والتي تعتمد على تزايد المدخل التقني في الأداء، وبروز تأثيرها."ومن نتاجها انتشار استخدام الإنسان الآلي (الروبوت)

في الإنتاج الصناعي والحجز الآلي التلقائي في المواصلات والفنـادق والمطـاعم. كـما أن مجـالات الأمن والدفاع عن الدول والأمم في عصر ثورة المعلومات يعتمد مباشرة على تكنولوجيا الفضاء واستكشاف المعلومة واستقرائها وتحليلها واستنتاج مؤشرات مفيدة منها".

رابعا: قابلية نقلها عبر مسارات محددة

يمكن نقل المعلومات بعـدة طـرق، أو مـا يطلـق عليـه بالانتقـال الموجـه، أو بثهـا بشـكل اعتيادي على المشاع لمن يريد استقبالها، فهي تمتاز بالمرونة أثناء عملية نقلها.

خامسا: تزداد قيمة المعلومات بزيادة حجم استخدامها

لا تعاني المعلومات أي استهلاك، كما تعاني الأجهزة المادية. وتـزداد قيمـة المعلومـات كلـما زاد حجم استخدامها، ولهـذا السـبب هنـاك ارتبـاط وثيـق بـين معـدل اسـتهلاك المجتمعـات للمعلومات، وقدرتها على توليد المعارف، "لذا فإن هنـاك مسـألة جوهريـة أخـرى لا بـد مـن ذكرها، وهي ترتبط بقدرة صناع القرار عـلى قـراءة المعلومـات، وسـبر محتواهـا المعـرفي، لأن نوعية القرار المصنوع يعتمد على دقتهـا وموضـوعيتها، وقـدرة صـانع القـرار عـلى تفسـيرها، وتوظيفها لاتخاذ القرار الصائب للحالة المطروحة أمامه.

سادساً: المعلومات قابلة للتلف والاندثار:

تكون المعلومات عرضة للتلف، أو الفنـاء مـع مـرور الـزمن، شـأنها مثـل بقيـة الموجـودات الاقتصادية،وتعتمد سرعة فقدانها للقيمة الكامنة بمفرداتها، وتمتلك عمـراً مثمـراً وبعـداً زمنيـاً عند المستوى العملياتي، وتقتصر قيمة المعلومات على أحدث البيانـات التـي تخـص الدراسـة، وتطرح المنظمة المعلومات التي تجاوزت البعد الزمني لصلاحية استخدامها.

سابعًا: تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها:

"كلما كانت المعلومات دقيقة تصبح أكثر فائدة وذات قيمة أعلى، ويعتمد مسـتوى الدقة في البيانات لحد كبير على طبيعة المعلومات والآلية المقترحـة لاسـتخدامها". يجـب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة (100%)، لأنه يعتبر مطلب أساسي لصـحة

استخدامها، كما في الأمور المتعلقـة بصـحة الإنسـان وسـلامته، أو في عمـر المحركـات الخاصـة بالطائرات والسفن الفضائية. بينما تقل الدقـة لـبعض المعلومـات إلى مسـتوى أدنى كـما هـي الحال مع المعلومات التي تسير دفة الأمور اليومية.

ثامناً: الشك في المعلومات:

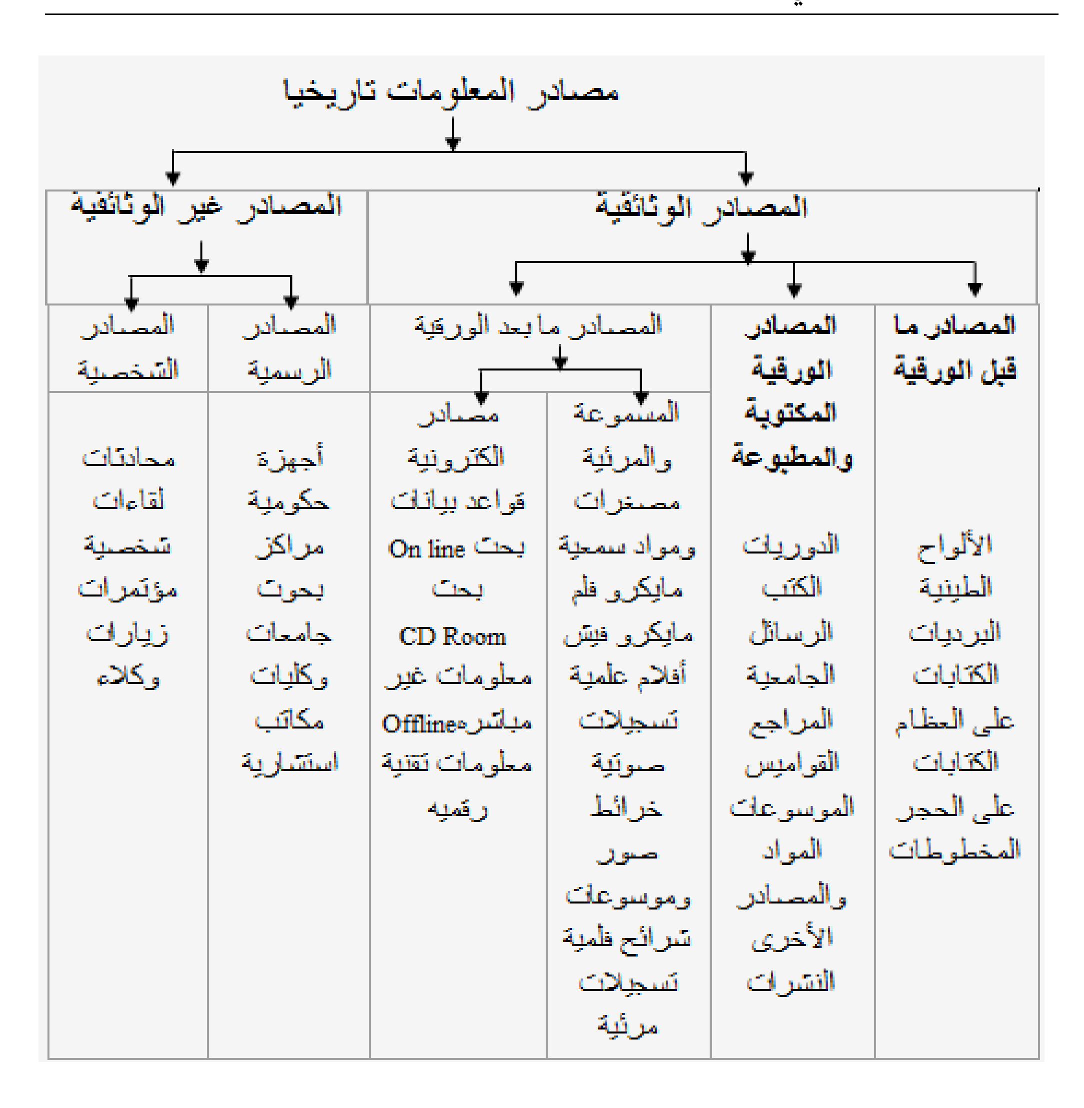
يشوب معظم المعلومات درجة الشك وعدم اليقين، إذ لا يمكن الحكـم إلا عـلى بعضـها بصفة نهائية، لكن يجب أن لا ننظر إليه كدليل عـلى عـدم كفايـة المبـادئ العلميـة، أو عـدم صحة الافتراضات، أو عدم دقة أجهزة التقاط المعلومات، أو عدم صفاء قنوات تبادلهـا. وبـدد ديفيد هيوم أي أمل للعلم حينما قال: "لا يمكن الوصول إلى اليقين، فأقصى ما تستطيع قوانين العلم ونظرياته أن تدعي هو أنهـا احتماليـة. وتفـرض الـدوافع النظريـة والعلميـة ضرورة أن تجمع نظم المعلومات بين القدرة على التعامل مع القاطع والمحتمل، مـع الواضـح والملتـبس، مع الحدود الفاصلة ومناطق الضـلال المتداخلـة، وان نطبـق مـا يـوصي بـه الحـدث والعقـل، عندما لا تجدي القواعد والمبادئ حلا قاطعا.

تاسعاً: سهولة نسخ المعلومات

إن أهم ما يميز المعلومات هو سـهولة نسـخها، ويسـتطيع مسـتقبل المعلومـة نسـخ مـا يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبرى أمـام تشريعـات حمايـة الملكية الخاصة للمعلومات.

مصادر المعلومات عبر مراحل التاريخ:

تعددت أشكال مصادر المعلومات التي جاءت عـبر مراحـل التـاريخ فمنهـا: "قـد تكـون وثائقية رسمية، أو غير رسمية، وغير وثائقية صادرة من جهة، تعتمد تلك الجهة المسؤولة عن إصدارها، سواء كانت حكوميـة، أو مـنظمات إقليميـة أو دوليـة. إلا أن هـذه المصـادر يمكـن تقسيمها مادياً وعبر التاريخ إلى نوعين. أحدهما يمثل الحالة التاريخية لمصادر المعلومات، وأما الثاني يمثل التطور النوعي لها، والشكلين التاليين يوضحان مصادر وأوعية المعلومات وتطورهـا نوعيا وتاريخيا.



تتواجد مصادر عديدة للمعلومات في عصرنا الحالي، منها: "الدوريات، والكتب، وتقارير البحوث، والبيانات، والأوراق المقدمة إلى الندوات والمؤتمرات، والرسائل الجامعية، وبراءات الاختراع، والمعايير الموحدة، وكذلك النشر المصغر، وهو ما يعني إعادة تسجيل النصوص المكتوبة على هيئة كتب ودوريات في شكل مصغر، أو جيل معلومات جديدة في شكل مصغر، مثل الميكروفيلم، والميكروفيش، والشرائح، والأشرطة، والأقراص، وغيرها".

حقق استخدام الميكروفيلم وحده في مراكز المعلومات الإعلامية وفراً يصل إلى مابين 95-99%، من الحيز المطلوب لحفظ المعلومات، كما أدت الطفرة الهائلة لإنتاج المعلومات إلى طفرة مشابهة في مجال تخزين المعلومات واسترجاعها، "كما استخدم الحاسب الالكتروني في تحقيق التوحيد القياسي لمقاسات صور الوثائق بعد فترة من المعانات بسبب تباين أحجامها، وقد انخفضت كلفة التخزين، وارتفعت سرعة استرجاع المعلومات إلى قرابة 10% في السنة الواحدة".



الإنترنت والمعلومات:

يعرف الإنترنت من وجهة نظر علم المكتبات والمعلومات "إنه عبارة عن شبكة اتصالات تربط العالم كله، وتقدم العديد من الخدمات والمعلومات عليها، كما أنها تساعد في إجراء الاتصالات بين الأفراد والجماعات، ويستفاد منها في مجال المكتبات من مصادر المعلومات المتوافرة على الحاسبات المتصلة بها، والدخول إلى فهارس المكتبات الأخرى، والبحث في تلك الفهارس، كما أنها تقدم العديد من الإجابات على الاستفسارات المرجعية التي توجه من خلالها، والبحث في الدوريات الإلكترونية التي تتوافر عليها، كما يمكن تبادل الخبرات المكتبية من خلال الاشتراك في الجامعات ذات الاهتمام بمجالات المكتبات والمعلومات.

مميزات شبكة الإنترنت

هناك العديد من المميزات لشبكة الإنترنت، من أهمها:

1- سرعة الحصول على المعلومات.

2- برمجيات الاتصال السهلة.

3- تكلفة الحصول على المعلومات متدنية جداً.

4- حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال.

5- تنوع المصادر التي يمكن الارتباط معها، وهذا بدوره يؤدي إلى تنوع المعلومات التي تمكن الحصول عليها، مكتبات، جامعات، مراكز بحث أفراد.

6- شبكة الإنترنت يمكن أن تكون أداة فعالة في تثقيف المجتمعات، وكسر حواجز الأمية التكنولوجية، وذلك من خلال نشر الوعي المعلوماتي عند المستخدمين، وتطوير إمكاناتهم البحثية والحياتية.

7- تؤمن الشبكة اتصال إلى فوري ومباشر بحواسيب من مواقع وشبكات مختلفة، وبكلفة نداءات هاتفية محلية.

8- لا يقتصر استعمالها على شريحة أو فئة من الناس، بل تتاح للجميع دون تمييز.

9- التقليل من الجهد المبذول في الأعمال الكتابية والروتينية المتبعة في تسجيل المعلومات المطلوبة بالطرق التقليدية.

دور البريد الإليكتروني في تيسير المعلومات:

1- إجراء الاتصالات الشخصية، وتبادل المعلومات.
2- إجراء المراسلات الخاصة، بالتزويد والاقتناء والتعاملات المختلفة.
3- إجراء بروتوكولات التعاون بين الأشخاص أو الشركات سواء بالداخل أو بالخارج.
4- الرد على الاستفسارات المختلفة وإرسالها إلى الجهة الطالبة عبر البريد الإليكتروني.
5- المساعدة في عمليات النشر الإليكتروني.

استخدامات الانترنت

1- الدخول إلى فهارس المكتبات العالمية، فهناك الآلاف من فهارس المكتبات العالمية الوطنية والجامعية والبحثية المتاحة على شبكة الإنترنت، مثل مكتبة الكونجرس، بالإضافة إلى الوصف المادي المطلوب للكتب والمواد الأخرى، وكذلك تأمين رؤوس الموضوعات أو الواصفات المطلوبة والضرورية لها.
2- الاشتراك في الدوريات، فهناك العدد الكبير من مقالات الدوريات، والآلاف من الصحف والمجلات التي تنشر سنوياً والمتاحة على شبكة الإنترنت.
3- المراجع الإليكترونية، فهناك العديد من مصادر المعلومات التي تقدم بأشكال اليكترونية من خلال الانترنت مثل: الموسوعات والقواميس اللغوية، وكشافات الدوريات والأدلة والفهارس وغيرها من كتب الحقائق والموجزات الإرشادية.

الخدمات المرجعية للإنترنت:

توفر شبكة الإنترنت بصفتها أداة مرجعية ما يلي:

1- رصيد ضخم من مصادر المعلومات والمجموعات الإخبارية.
2- التوصل إلى البيانات الببليوغرافية لملايين الكتب، ومجموعات المكتبات ومراكز المعلومات.
3- الأدلة للعناوين الكاملة للمؤسسات أو المنظمات في جميع أنحاء العالم.

4- الإجابة على الأسئلة المرجعية الصعبة أو المعقدة، إذ تمكن اختصاصي المراجع من عرض الأسئلة المرجعية المعقدة على زملائهم في أنحاء العالم، وطلب المساعدة في الإجابة عليها والعكس صحيح.

5- تمكن اختصاصي المراجع من الاتصال ببنوك وقواعد المعلومات العالمية.

المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية

استخدم مصطلح المعرفة بصورة واسعة، وجاء نتيجة لتراكم معلوماتي نشأ بخواص متطورة لا تحتاج سوى بذل الجهود من أجل تنظيمه وتوظيفه، وبما يجعله أكثر تيسيرا وفاعلية وكفاءة. في عملية صنع واتخاذ القرار ، لكن كون المعرفة حقيقة علمية فلقد جاء هذا المسمى انطلاقا من المسوغات التي تتعامل مع مسائل معالجة البيانات والإحصائيات والإشارات والرموز، وتداول وتوسع ورود المعلومات والحقائق في مقدمة الأمور التي تبنى عليها المعرفة.

وقد يرى بعض الكتاب في مجال المعرفة علاقة بينها وبين الجانب العلمي لاقترانها بالحقائق العلمية، لذلك يصفها (Mertins & Vorbeck) بأنها: "امتلاك القيمة التي يمكن أن تحدد مابين الصواب والخطأ، وتبنى عليها النظريات والأفكار المسبوقة". لكن (Heylighen & Others)، وضحوا المعرفة كحقيقة علمية بأنها: "نوع من المصطلحات والعمليات والحقائق الرياضية والحسابية والتي تساعدنا على الفهم والتصرف بموجبها". فيما يرى (Brian) من الناحية التقنية العلمية بأنها: "قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها وفق التخطيط المرسوم".

لذا فإن المعرفة، وكما جاءت في وصف الباحثين بأنها تراكم معلوماتي طور بالتجربة والبحث والاستنتاج، ويمكن أن تكون مواردها وإنتاجها حصيلة عمل حسابي، أو تقنيات، وهذا مما يؤكد على أن المعرفة هي نتاج من معلومات متراكمة أو متفاعلة مع معلومات أخرى لإنتاج شيء جديد وفق منظور علمي تطوري قد يكون رياضياً أو تقنيناً. أما من وجهة نظر الباحث، فإن المعرفة هي حقيقة معلوماتية علمية

مرتبطة بموضوع معين مبني على أساس تفاعل البيانات والحقائق، وقد تتعرض إلى تجربة أو عملية رياضية أو عملية تقنية داخل أجهزة الحواسيب تؤدي بعد التحليل والمناقشة إلى موضوع جديد.

وفي هذا الصدد فلا أحد يستطيع أن يتجاهل بأن المعلوماتية هي حوسبة إلكترونية للمعلومات، وبالتالي تمثل التجهيزات التكنولوجية، خزنا ومعالجة واسترجاع. وحينما حاول بعض الباحثين أن يؤطر المعلوماتية بثلاثة أبعاد رئيسية عبر عنها ما يسمى (المزيج المعلوماتي) وهذه الأبعاد شملت: "المكونات المادية، والبرمجيات، والمواد المعرفية". فإننا نجد بالنتيجة أن حقل المعرفة والجانب التكنولوجي العلمي هما الضلعان الأساسيان من مجموع الأضلاع الثلاثة للمعلوماتية، وهذا يؤكد أن المعرفة هي حقيقة معلوماتية علمية، لكن لا يعتبر تحديداً للمعرفة بقدر ما يكون قاعدة انطلاق في فضاء واسع لتكون مجالاتها ذات عملية شمولية لكافة الاتجاهات.

المعرفة أداة أساسية لصنع القرار الصائب:

إن المعرفة من الأمور الأساسية التي يجب أن يتحلى بها صانعوا القرار، وتأتي هذه المعرفة عن طريق التدريب والممارسة والإطلاع، وتتولد نتيجة المعلومات المكتسبة، والتي تطور ضمنياً أو ظاهرياً. ولأجل الوقوف على ذلك فلابد من عرض آراء وأقوال بعض الباحثين في هذا المجال. ففي رأي (Alter) يرى أن المعرفة: "هي مزيج من مواهب، وأفكار، وقواعد، وإجراءات تقود إلى الأفعال والقرارات".

فيما وصفها (Ian) بأن المعرفة: "هي الحلقة الثالثة من المراحل الأربعة لسلسلة البيانات نحو الحكمة، فعندما تنظم البيانات لغرض معين، وتوضع في محتوى خاص تصبح معلومات، وعندما تحلل المعلومات لتكشف أنماطا غير اعتيادية، اتجاهات متخفية، وتوقعات في البيانات والمعلومات تصبح معرفة، وعند تراكمها من مختلف الاتجاهات وتطبيقها ينتج عنها الحكمة، والتي يتم تطبيقها في مواقع الحياة الاعتيادية في صنع القرارات".

فيما ركز (Wit&Meyer) على أن المعرفة: "هي مجموعة من القواعد الشاملة المتمثلة بــ : اعرف-كيف(Know-How)، واعرف بماذا (Know-What)، واعرف أين (Know-Where)، واعرف لماذا (Know-why)، واعرف متى (Know-when)، واعدا أن المعرفة وفق هذه القواعد تستند إلى الذكاء، والخبرة التكنولوجية، وفهم التطورات الاقتصادية والسياسية للوصول إلى صناعة القرار". وفي هذا المجال يذكر (Drew)، "أن المعرفة تستخدم من قبل الخبراء والاختصاصيين. فيما عرفها (Sveiby) بأنها:" المعرفة المجسدة والتي هي صفة الخبراء الذين يتخذون الأحكام أو القرارات من دون المرور بالقواعد"، أما (Awad&Chaziri) فقد عبرا عنها بأنها: "المعرفة المتواجدة في الكتب، والوثائق، والتقارير، وغيرها، والتي يمكن استرجاعها ونقلها بسهولة ويمكن تجديدها، لأن لها كينونة فيزيائية يمكن قياسها وتوزيعها، وخزنها كإجراءات مكتوبة، ويمكن استخدامها لأغراض صنع القرارات".

لكن (Mcnurlin&Spragw) يصفان بأن المعرفة: "هي استخدام المعلومات في التوجه - أو الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الاستراتيجيات والقرارات والأهداف التي تشكل قواعد الأعمال.

أما (Yogesh) فيعتبر المعرفة: "هي قوة للأقسام داخل المنظمة، تركز عليها وتفعلها في صناعة واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة". فيما يعتبرها عساف وعبدالرحمن: "مجموعة المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء التي تساعد الإنسان للوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة نتيجة مساعيهم المستمرة والطبيعية للتعامل مع الظواهر المحيطة به". بينما يعلقان (Turban & Rainer): "أن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة والمعلومات التي تدخل لصنع القرارات الاستراتيجية، واستخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية".

وتأسيسا على ما تقدم، فإن المنظمة التي تعيش في هذه البيئة المعقدة في ظل ثورة المعلومات لابد لها أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها التي تتفاعل مع تلك البيئة

المتغيرة، باستثمار التطورات التقنية الحاصلة من ثورة المعلومات، واستثمار كل المعارف التـي لها علاقة بصنع القرار، واختصـار عامـل الوقـت والتكلفـة بـالاعتماد عـلى المنهجيـة العلميـة، واستخدام المعرفة والأفكار المساعدة في إيضاح الرؤية للمستقبل بأقل ما يمكن من المخاطر في عملية صنع واتخـاذ القـرار. لأن مسـألة الارتجـال والاعـتماد عـلى المعـارف التقليديـة لم تعـد تتماشى مع روح العصر.

الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكـير المنطقـي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشـكلة وتحديـد الهـدف وتنتهـي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنيـة والتطـور السلوكي لعناصرها. لذا فإن مناقشة الأسـاليب العلميـة ونمـاذج صـنع القـرارات في عصر ثـورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بواحـدة مـن الحـالتين: الأولى أن عمليـة صـنع واتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هـدف المنظمـة. والثانيـة أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط السـاعي لاكتشـاف أهـداف جديـدة، أو تعـديل الأهداف الحاليـة. ولابـد للمـنظمات عمومـا مـن توجيـه عمليـات صـياغة علميـة للأهـداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالمية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب.

يبنى القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديـد المراحـل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال أمثـل ومـنظم للمـوارد المتاحة "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هـذا الأسـلوب بـرزت نمـاذج مختلفـة تـم امتهانها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

- **أولا: نموذج الرشد:** يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الـذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثـم الاختيـار بطريقة علمية أكثر عقلانية.
- **ثانيا: نموذج الاكتشاف الذاتي:** يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمـة العلميـة والعمليـة كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مـع رأي المنظمـة كنظـام اجتماعـي وتراعـى فيـه الرغبات والعواطف الإنسانية.
- **ثالثا: النموذج التراكمي المتدرج:** يعتمد على الـبرامج والسياسـات والاعـتمادات السـارية ثـم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.
- **رابعا: نموذج المسح المختلط:** ويقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.
- **خامسا: هنالـك مجموعـه مـن القـرارات الأخـرى التـي بـرزت في علـم الإدارة الحـديث، وتتضمن ما يأتي:**

أ - **النموذج العقلاني.** ويتضـمن سلسـلة مـن الخطـوات العلميـة التـي يعتمـدها الأفـراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسـس علميـة سـليمة ومتينـة. يفسـح القـرار العقـلاني المجـال أمـام صـانعه ببلـوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذا بنظر الاعتبار المحـددات التـي قـد تعـترض تنفيـذ القرار.

ب- **نموذج العقلانية المقيدة.** إن أول من نادى بهذا النموذج هو عـالم الإدارة "سـيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيـدة، هـي في كونـه يـبرز محـددات عقلانيـة في الفـرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليوميـة في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميـل الأفـراد إلى اختيـار البـديل الـذي يوفر مستوى معين من الرضى.

ج- **النموذج السياسي.** يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة.

- **سادسا: هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي وأهمها:**

أ - النموذج التحليلي. يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

ب- النموذج التنظيمي. يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه إلى مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقا، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج- النموذج المعرفي. هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده الذاتية على عملية اتخاذ القرار وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

- **سابعا: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغته الجوهرية على صناعة القرار،** يكون فهم عملية صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغير التنظيمي. ويذهب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

أ - النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماما.

ب- النموذج الإداري، وهو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلا من البدائل الأمثل.

ج- نموذج التزايد، وهو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقل عرضة للظهور ضمن الآثار السلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.

د- نموذج القدرة المحدودة، وهو الذي يكون مفيدا في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية للمنظمة.

مهارة تقييم المعلومات

1- النقد:

النقد عملية تفكير تتضمن القيام بفحص دقيق لموضوع ما بهدف تحديد مواطن القوة والضعف فيه من خلال تحليل الموضوع وتقييمه استناداً إلى معايير تتخذ أساساً للنقد أو إصدار الأحكام. وقد تكون المعايير التي تشكل عادة أساس الحكم محددة بوضوح قبل ممارسة النقد وقد لا تكون، وفي هذه الحالة تفهم المعايير ضمناً من واقع العبارات المستخدمة في نقد الموضوع. وعند تقديم المعلم لعملية النقد، ينبغي توجيه الأفراد لملاحظة ثلاث مسائل في غاية الأهمية:

1- إن عملية النقد ليست عملية تصيد للأخطاء أو حط من قيمة أي موضوع.

2- إن الحكم على موضوع بأنه جيد أو رديء لابد أن يقترن بإيضاح السبب الذي يستند إليه الحكم أو المعيار الذي بموجبه عد الموضوع جيداً أو رديئاً، وعليه فإن قيمة الأحكام التي يصدرها الناقد تتوقف على توافر أسس معقولة للحكم.

3- إن المشاركة الفاعلة في عملية النقد تعتمد بدرجة كبيرة على قاعدة المعلومات التي يمتلكها الطلبة حول موضوع النقد، وعليه لابد من جمع وتنظيم المعلومات اللازمة حول الموضوع قبل البدء بالنشاط النقدي.

إن لدى الأفراد عادة ما يقولونه في الحكم على الأحداث والمشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعملية، بل إنهم يحبون إصدار الأحكام ويرحبون بالأسئلة

التي تستدعي تقييم حادثة أو قصة أو مسرحية أو لوحة فنيـة، وعنـدما يعرضـون أحكـامهم، فمن المفيد مطالبتهم بإعطاء الدليل المؤيد لأحكامهم، أو البحث عن المعـايير التـي اتخـذوها أساساً للحكم، ومقابلة هذه المعايير مع بدائل أخرى يمكن تطبيقها على الحالة موضـع النقـد. وفي كل الحالات يجب الاعتراف بحق الأفراد في النقد ومشـاركة الآخـرين قـيمهم التـي توجـه سلوكهم حاضراً ومستقبلاً، ومن المفيد أن يستمع المعلم إليهم ويشجعهم على تأمل أحكامهم وفحص النقاط والتعليقات المهمة التي أثاروها في نقدهم لموضوع ما

وعندما يمارس الأفراد عملية النقد بشكلها الصحيح فإنهم يتعلمون:

- الحرص على وجود أساس أو سند لما يقولون؛
- حقيقة وجود تنوع في المعايير، وتقييم زملائهم لهذه المعايير؛
- أن النقد عملية بحث عما هو جيد وقيم وما هو رديء وعديم القيمة وما هو " بـين بيـن "؛ ولمساعدة أكبر عدد ممكن من الأفراد على المشاركة الفاعلة في النشاطات النقدية، لابـد أن يرسخ المعلم لدى طلبته انطباعاً مفاده احترامه الكامل لآرائهـم وثقتـه بقـدراتهم عـلى التحليل والتقييم.

إن الخطـوة الأولى في عمليـة النقـد تتطلـب وضـع المعـايير التـي سـيتم بموجبهـا نقـد الموضوع، ومعظمها تتفق على معايير أساسية وعامة للنقد من أبرزها ما يأتي:

- سلامة اللغة بمراعاة القواعد الإملائية والنحوية ؛
- سلامة الشكل من حيث ملاءمة علامات الترقيم والتفقير (تقطيع الفقرات)؛
- سلامة الأسلوب من حيث الابتعاد عن التعقيد والحشو واستخدام الصور الفنية في موقعها الملائم، وكذلك توظيف الاقتباس والتضمين في مواقعة الملائمة، والابتعاد عن أسلوب الوعظ والإرشاد المباشرين؛

1- **الاتجاه التفاوضي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

2- **الاتجاه البيروقراطي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

3- **اتجاه النظم:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجنيكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

1- **السيطرة على الجماعة الأقوى:** وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير أن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظرون فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2- **المساومة بين المتنافسين:** إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3- **تعديل العلاقات التنظيمية:** في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وأن مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

وهناك عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

- أسلوب استخدام القوة: لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.
- أسلوب التكيّف: عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
- أسلوب التوفيق والتهدئة: لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة, عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.

- المواجهة: أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع, وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء.

وهنا لابد للمدير أو القائد من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1- **الرؤية:** أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

2- **الأهداف:** أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

3- **الاتصال:** تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

4- **القيادة:** وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

5- **التعليم:** ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون. فلابد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السليمة المدعمّة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.

- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر اللـه الناس عليها.

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع صراعات العمل فهناك بعض الاقتراحات التي قدمها عدد من الباحثين لحل الصراع بطرق بناءة وهي كالتالي:

1- **العقلانية:** حاول الانفعال بعقلانية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم.

2- **التفاهم:** حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح. ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟

3- **التواصل:** شاور الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.

4- **الموثوقية:** لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.

5- **التأثير غير القسري:** لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.

6- **القبول:** اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.

7- **النوايا الحسنة:** قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأمينا.

وقد يختلف مفهوم الصراع وأنواعه الرئيسية عن صور التفاعل الأخرى بين الجماعات والتي تتمثل أهميتها في:

أ- **التعاون:** ويتحقق عندما يعمل فريقان أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة وقد يأخذ هذا التعاون الشكل الاختيارى وذلك عندما يكون ذلك التعاون ناتجاً من رغبة الأفراد المشاركين فيه, أما النوع الآخر فهو التعاون الإجباري ويحدث عندما يفرض أحد الرؤساء على مجموعتين أو أكثر التفاعل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة أو لإدارته, إن عدم التعاون يعنى عدم التنسيق وليس الصراع.

ب- **المنافسة:** الكفاح أو السعي الموجه للحصول على تفضيلات أكثر أو مزايا بحيث يعوق الحصول على هذه التفضيلات حصول أحد الجماعات الأخرى على هذه التفضيلات (حجب التفضيلات عن الآخرين).

ج - **أما الصراع:** يرى Dumcan أن الصراع هو حاله متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة ما يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة في الأضرار.

وهناك أنواعاً عديدة من الصراع التنظيمي وذلك بسبب اختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع، وفيما يلي أهم أنواع تصنيفات الصراع:

1- الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة:

أ- **الصراع داخل الفرد:** وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من (غموض الأدوار) أو عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد, وكذلك (صراع الأدوار) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها.

ب- **الصراع بين الأفراد**: وغالبا ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد, ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، والعلاقات التصادمية بين الأفراد.

ج- **الصراع بين الأفراد والجماعات:** وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

د- **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة التي قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل, هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.

هـ - **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات, أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

2- الصراع طبقاً لمرحلة الصراع:

1- **الصراع المستتر:** عند وجود احتمالات للصراع دون التصرف على علاقات محمودة له, وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.

2- **الصراع المدرك:** وهو الصراع المعروف أسبابه وله دلالات أو العلاقات بسيطة, وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

3- **الصراع المحسوس:** ويظهر في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق وتوتر وغضب وروح عدائية وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

4- **الصراع الصريح:** وهو الصراع الظاهر في سلوكيات الأفراد والجماعات بشكل واضح في التعاملات وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه بصبح واضحاً للعيان.

3- أنواع الصراع طبقاً لنتائجه:

يمثل هذا التقسيم أهمية كبرى في كيفية التعرف على طبيعة الصرع وكيفية التحكم فيه، فالنظرة التقليدية للصراع تنظر إليه كدلالة للإدارة السيئة أو علامة من العلاقات غير المرغوبة في العلاقات أما النظرة الحديثة فترى غير ذلك وهناك صراع مرغوب وصراع غير مرغوب, فلا ننس أن للصراع آثار إيجابية كما أن له آثار سلبية, فهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

1- **الصراع الايجابي البناء:** يعنى المواجهة بين جماعتين أو أكثر ويؤدى تعزيز أو تدعيم الأداء إلى دعم التغيرات الايجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار, فالصراع الإيجابي:

- يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة.
- يساعد على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر.
- تشجيع الخلق والابتكار.
- يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات للتميز.

- يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- يساعد على إحداث التغير.

فمن آثاره الإيجابية ما هو مفيد فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه, ويهدف إلى توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولذلك لابد من زيادة وتيرتها من خلال:

- شحذ الهمم وزيادة الإبداع, توضيح أو تفسير الأفكار.
- زيادة فهم المسائل المطروحة.
- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

ومن صوره مبادرة العاملين بتقديم أفكار ومقترحات ووجهات نظر متباينة ومتعارضة مع المدير أو مع زملائهم, تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل وسياساته وخططه وزيادة إنتاجية المنظمة. القيام بمضاعفة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وحوافز مادية ومعنوية. شيوع روح المنافسة وسيادة روح العمل الجماعي التعاوني بين العاملين حتى في ظل اختلاف الرأي وتعارضه مع الطرف الآخر.

2- **الصراع السلبي:** وهو أي مواجهه أو تعامل تتم فيه الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم وإعاقته عن تحقيق أهدافه, ومن صور الصراع السلبي:
   - بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
   - عدم تشجيع التعاون.
   - الانعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.
   - خلق الضغوط غير الضرورية.
   - العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
   - الإضرار بالأطراف المتنازعة, مما يؤدى إلى انهيار المؤسسة.

والصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها, ومن الآثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها ومكافحتها وتشمل:

- انخفاض الإنتاجية, وضعف التواصل.
- الإحساس السلبي إزاء التعاون.
- الضعف في اتخاذ القرارات.
- علاقات عمل غير سوية وصحية.
- وصعوبة التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.

وأخيراً عندما يحتدم النقاش والصراع بين العاملين ويبلغ ذروته, ويتركز عندئذ جهد المدير والعاملين على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من حل مشكلات العمل وتطوير الأداء, والصراع في هذه الحالة يكون معطلاً لعملية اتخاذ القرارات السليمة بسبب التوتر والغضب المصاحب له والرغبة الجامحة لكل الأطراف في كسب المعركة وإقناع الطرف الآخر بتغيير موقفه.

إن وجود مستويات معينة من الضغوط والصراع قد يساعد في خلق مناخ صحي وتحرك ايجابي نحو تحقيق الأهداف, ومهمة المدير عند التعامل مع الصراع هو إدراكه لنوع وكمية الصراع، ومعالجته بشكل فعال، باستغلال الصراع الايجابي والتغلب على الصراع السلبي, وهدف المدير في ذلك هو إدارة الصراع بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بدلا من أن يجاهد في شكل تحقيق الانسجام والتوافق الدائم بين الأفراد.

الفصل العاشر

الأدوات اللازمة لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية

أهمية إدارة الوقت:

إذا نظرنا إلى الموارد التي يستخدمها القائد وجدناها تتكون من موارد بشرية ومادية وفنية ومعنوية. فأما الموارد البشرية فهي القوى العاملة على اختلاف درجاتها ومهاراتها وتخصصاتها، وأما الموارد المادية والفنية فهي الآلات والخامات والمعدات والأموال، وأما الموارد المعنوية فهي الإدارة وسياساتها وأنماطها والطرق والأساليب التي تستخدمها، ونظم المعلومات بالإضافة إلى الشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق وبين جمهور المستهلكين والمتعاملين معها.

ونضيف إلى الموارد المعنوية أيضاً عنصر الوقت، وهو ذلك العنصر الذي يتميز عن كل الموارد السابقة فهو لا يشترى ولا يقترض، ولا يسترد أو يخزن، ولا يمكن تأجيل الاستفادة به، فهو عنصر غالٍ يتميز بالندرة، وسواء استغله قائد العمل أو غفل عنه، فهو إذا ذهب فلن يعود أبداً.

وإذا كان واجب القائد أن يكون كفئاً وفعالا، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة - على قلتها أو وفرتها، وعنصر الفعالية يعنى الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً. وإذا كان هذان العنصران ينطبقان على كل الموارد التي يستخدمها القائد، فهو لابد أن يستغلها بشكل جيد حتى يبلغ أهدافه، فإن ذلك ينطبق بالضرورة أيضاً على عنصر الوقت.

وتتطلب أهمية الوقت ضرورة اتخاذ كل السبل الممكنة والواعية لترشيد الوقت واستثماره استثماراً فعالا سواء أكان هذا في مجال العمل أو مجال الحياة الخاصة.

وفى الواقع العملي ليس هناك نظرية محددة أو وصفة مضمونة المفعول يمكن الاستناد عليها في عملية ترشيد الوقت، ولكن قد تكون هناك بعض المبادئ والإرشادات التي يمكن أن تعاون في الوصول إلى هذا، والأهم من هذا كله أن ندرك قيمة وأهمية هذا المورد الذي نملكه ونقتنع بأهمية وضرورة حسن استخدامه.

وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية العامة التي يمكن أن تعاون في ترشيد الوقت وحسن استثماره :

1- وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب إتباعها والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل وكذلك وضوح هذه الخطة وتفهمها من جانب الجميع، إنما يوفر الكثير من الوقت المحتمل ضياعه في التخبط والعمل العشوائي للوصول إلى الأهداف والتي ربما تكون غير محددة وغير واضحة.

2- إن وجود نظم واضحة ومحددة للعمل وتحديد دقيق للمسئوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات، وتوفير مكان العمل الملائم إنما يساعد الفرد على تنظيم وقته وترشيد استخدامه.

3- يعد التفويض أحد أساليب إدارة الوقت بنجاح، وكلما فوض المدير سلطاته الممكنة فإنه في الحقيقة يضيف إلى وقته، ساعات إضافية تتمثل في ساعات العمل الذي تم تفويضه أو ساعات عمل مرءوسيه.

4- إن توافر نظام فعال للمتابعة والتقييم يعمل على ترشيد كثير من الوقت والجهد المهدرين في الأعمال التي لا تخضع للمتابعة والتقييم.

5- يساعد توافر نظام للمعلومات الإدارية في توفير المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويوفر الوقت في البحث عن هذه المعلومات وتجهيزها.

6- وجود نظام كفء للحفظ، ويعنى ذلك تخزين المعلومات والمستندات التي يحتاج

المدير أو قائد العمل إلى الرجوع إليها عند اتخاذ بعض القرارات، ويمكن النظر إلى نظام الحفظ على أنه ذاكرة الإدارة التي ترجع إليها عند الحاجة إلى المعلومات المختلفة، وكلما كانت هذه الذاكرة منظمة، كلما كانت الإدارة أكثر قدرة على صنع القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

7- الاختيار الجيد للأتباع (المرؤوسين)، يجب أن يكون اختيار المعاونين من ذوى الخبرة والتدريب الملائمين ليكونوا أقل خطأ في الأداء مما يشكل في النهاية توفيرا في الوقت والجهد.

8- تنظيم مواعيد العمل وذلك بتحديد الزيارات والمقابلات حتى لا يقع المدير تحت ضغوط معينة تؤدى إلى ضياع وقته، هذا فضلا عن الجانب الأساسي في تنظيم مواعيد العمل من حيث الحضور والانصراف ومواعيد الانتهاء من بعض الأعمال...مما يعطى تخطيطاً واضحا للوقت المتاح خلال ساعات العمل اليومي.

9- مراجعة دور اللجان في التنظيم، فتحديد مهام اللجان والوقت اللازم لإنجاز عملها والمواعيد التي يتم عقد الاجتماعات فيها الخ من الأمور التي تسهم في عدم تحول اللجان إلى عامل سلبي في ترشيد الوقت.

10- وضوح التعليمات واختصارها، فكلما كانت التعليمات واضحة وموجزة، كلما كان أثرها أكثر فعالية على إدارة الوقت.

11- توفير جهاز كفء لأعمال السكرتارية، حيث يتولى تنظيم المقابلات والزيارات والرد على التليفونات، وتجهيز البريد للمدير ومتابعة التعليمات، وتجهيز المكاتبات... ويجب أن يضم هذا الجهاز كفاءات بشرية متخصصة ويزود بأحدث الأجهزة والأدوات المكتبية.

12- الاعتياد أن تقول لا إذا لزم الأمر لتنظيم وقتك... فلا لجلسة الدردشة في أمور لا تتعلق بالعمل، لا لزيارات غير منظمة عن طريق السكرتارية، لا لتليفونات يمكن لغيرك الرد عليها وإنجازها.

القواعد الخمس لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية:

هناك خمس قواعد في فن إدارة الوقت والتي يجب على قائد العمل أن يعرفها ويعمل بها حتى يمكنه إدارة وقته بفعالية:

القاعدة الأولى: تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف هي عمليه قوية للتفكير في مستقبل مثالي, والهدف هو شيء حيوي يتعلق بأمنياتك التي تحب أن تتحققها. الهدف نوعين؛ قصير المدى تحب أن تحققه في أقرب وقت, وهدف بعيد المدى و يحتاج لتحضير ووقت لتصل إليه. إن عمليه تحديد الأهداف تساعدك على اختيار أين تريد أن تصل بحياتك إذا عرفت بدقه ما هو الذي تريد تحقيقه وأين تركز مجهوداتك. هذه العملية تساعدك أيضا على معرفه ما الذي يشتت تفكيرك عن تحديد الهدف الذي تتمناه و تحفزك على العمل لتحقيقه.

تدوين الأهداف:

1- دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع مرءوسيك الذين يعملون معك.
2- اجعلها مكتوبة فهذا أدعى لتحقيقها وعدم نسيانها.
3- لاحظ أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ومناسبة مع الوقت الحاضر.
4- راعي أن تكون الأهداف نبيلة ووضعت من أجل التطوير والتنمية.
5- الوضوح في كتابة الهدف وعدم الغموض.
6- الاهتمام في تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم من الإنجازات.
7- تابع أهدافك بين فترة وأخرى حتى لا تنساها في زحمة العمل.

القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

إن بعض الناس يجهلون أهمية تخطيط وتحليل الوقت في الحياة وبالتالي فهم يجهلون أيضا كيف يقضون أوقاتهم بشكل منظم؛ وفي نهاية الأمر يجدون أنفسهم لم ينجزوا شيئاً يذكر مما كانوا يظنون أنهم قادرون على فعله.

إن المعلومات الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله قد تقود الشخص إلى التخطيط

السليم لقضاء وقته، ومعرفة المشكلات في بدايتها ومعالجتها وأيضا تحديد الأولويات والسير على قاعدة (الأهم فالمهم).

أنواع تسجيل الوقت:

1- السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ترتيب الأنشطة في الأهمية.

2- السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، والتاريخ، والمكان، وكيفية قضاء النشاط منفردًا أو في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته.

3- سجل ملخص الوقت: يذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها، ثم المقارنة بين الأهمية مع النسبة المئوية المخصصة له من الوقت مع تصحيح النسبة إذا تبين أنه يستحق أكثر أو أقل.

كيف تحلل وقتك؟

عندما تحلل وقتك فينبغي أن تسأل نفسك:

- ما هو متوسط عدد ساعاتك المنتجة؟
- أي جزء من يومك كان أكثر إنتاجاً؟ وأيها أقل إنتاجاً؟
- ما أسباب عدم الإنتاج؟ وما هي مضيعات وقتك؟ ومن الذي يقاطعك؟ ولماذا؟
- ما متوسط الوقت الضائع في يومك؟
- ما الأنشطة غير الضرورية التي تقوم بها؟
- ما الأنشطة التي تقوم بها ويمكن أن تفوضها للآخرين؟
- ما الأنشطة التي تقوم بها بشكل غير ملائم؟ وكيف تزيد من كفاءتك؟
- ما الأنشطة التي أعطيتها وقتاً أقل من اللازم أو أكثر من اللازم؟

وهذا التحليل يفيدك في القاعدة الثالثة وهي قاعدة التخطيط للوقت.

القاعدة الثالثة: التخطيط للوقت:

إن العمل بدون تخطيط يأخذ وقتًا أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له؛ فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت، كما أن العمل الغير مخطط له قد يحقق أقل النتائج أو قد يصاب بالفشل، بخلاف العمل القائم على التخطيط السليم للوقت والذي يحقق قدراً عظيماً من النجاح، ومن ذلك نعرف أن تخطيط الوقت هو أحد أهم الطرق المؤدية للنجاح.

كيف نخطط لأوقات أعمالنا؟

1- تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والزمن (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).

2- التفكير في الخيارات المطروحة واختيار أفضلها لتحقيق هذه الأهداف.

3- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل فكرة ووضع زمن محدد لتنفيذها.

4- تحديد المكان المناسب لتنفيذ العمل والأشخاص المناسبين لتنفيذه معك.

5- قم بترتيب الأعمال والأنشطة على حسب الأولوية والأهمية.

6- أوجد حلولا لمضيعات الوقت حتى لا يضيع وقتك دون إنجاز الهدف.

7- تجنب الارتجالية في وضع الخطة لوقتك وفكر جيدًا في وضعها.

8- لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحق.

9- لا تنس أن تدون جدولك لأن الذاكرة عرضة للنسيان.

10- حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة بعضها مع بعض حتى لا يزدحم مكتبك ويتشتت فكرك في أكثر من اتجاه.

ضغوط العمل وعلاقتها بتخطيط الوقت :

يتعرض الإنسان لعدة ضغوط يومية لا مفر من مواجهتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعامل معها بالرغم من المشكلات الصحية والنفسية المصاحبة لهذه الضغوط، وإذا تحدثنا عن ضغوط العمل وأثرها على المدير وهو قائد العمل، فقد نلاحظ عدة عوامل لهذه الضغوط والتي بدورها لها أثر كبير على أداء أعمال الأفراد، وهي:

- الانفعال.
- النسيان.
- عدم القدرة على التركيز.
- التوتر.
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- اللامبالاة.
- الحقد.
- الاكتئاب النفسي.

ولاشك أن إدارة هذه الضغوط، أمر مهم بحيث تقل هذه الأعراض ويقل أثرها على أداء المديرين.

وإذا انتقلنا إلى أسباب حدوث هذه الضغوط نراها تتركز في الأسباب التالية:

- الأعمال الروتينية.
- عدم القدرة على تحديد الأولويات.
- التفكير الخاطئ غير المنطقي.
- النظرة السلبية للحياة.
- التكليف بأعمال أكثر أو أقل من اللازم.
- التكليف بأعمال تتحدى القدرات أو تتعارض مع أساس عمل الفرد.
- الخوف من المستقبل.

كيفية إدارة الوقت بصورة فعالة في ظل ضغوط العمل ؟

إن أسلوب مواجهة ضغوط العمل وإيجاد حلولاً لها هو أفضل وسيلة لإدارة الأعمال في ظل وجود هذه الضغوط وهذه المواجهة تمكن المدير من إدارة وقته بصورة فعالة نظراً لعدم ضياع الوقت نتيجة أعراض هذه الضغوط من توتر وقلق واكتئاب، ولاشك أن التعرض للضغوط وعدم السعي لمواجهتها يساهم مساهمة فعالة في أمرين :

الأمر الأول :

عدم القدرة على تخطيط الوقت.

الأمر الثاني:

القدرة على تخطيط الوقت، ولكن فشل العمليات التنفيذية له وبالتالي عدم الاستفادة من هذا التخطيط.

القاعدة الرابعة: التفويض:

يعتبر التفويض من الأسباب المعينة على حفظ الوقت وإنجاز أكثر من عمل في وقت قياسي؛ وذلك لأنك بالتفويض تضيف لوقتك وقتاً وعمرًا جديداً، وعلى سبيل المثال فإذا افترضنا أن لقيام بعمل ما، يستغرق عشر ساعات فإنك بهذا التفويض قد حافظت على عشر ساعات من عمرك، كان من المفترض أن يضيع عند قيامك بهذا العمل، ولكن التفويض قد أعطاك فرصة للقيام بأكثر من عمل في نفس الوقت.

لماذا التفويض؟

- يسمح لك بوقت للتفكير والتخطيط.
- يساعدك على إنجاز المهام الأكثر أهمية.
- يخلصك من المهام الروتينية.
- يمكنك من الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يقلل من وقت صُنع القرار.
- يُنمي مهارات الآخرين.
- يُمكنك من إنجاز المهام بشكل متوازي.
- تشجيع الآخرين.
- تدريب الآخرين.
- صنع القادة.

أسباب عدم التفويض؟

- عدم الثقة بالآخرين.

- كره أو الخوف من المخاطرة.
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول.
- تغلب العادة السيئة والقدوة السيئة.
- الخوف من الخطاء.
- الغرور.

لمن نفوض المهام؟

- يجب أن تتأكد أن الشخص الذي تفوضه يملك أمرين هامين :
- القدرة و المهارة للقيام بالمهمة.
- الرغبة والحماسة الكافية لدفعه

ما الذي لا يجب تفويضه:

عندما تقوم بتفويض العمل ضع في الاعتبار أنك تفوض المهام وجزء من المسئوليات ولكنك لا تفوض سيطرتك ونفوذك وتحكمك في العمل والموظفين. وتذكر أنك المسئول الأول عن نجاح العمل أو فشله، وأن التفويض ليس فقط لتخفيف مجهودك الزائد ولكنه فرصة أيضا للعاملين معك أن يتعلموا مهارات جديدة ويتطوروا مهنيا تحت إشرافك.

القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها:

مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل إنسان حريص على وقته ولهذه المضيعات أسباب نذكر منها:

يعتبر الوقت من الموارد الهامة التي يساء استخدامها في الشرق عموماً، فهو مورد غير قابل للتخزين هذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم في ضوء خطة محكومة بوقت محدد... فيقدر نجاحك في إدارة وقتك تنجح في عملك، ويضيع الوقت منك لأسباب كثيرة، ونقدم لك بعض المجالات التي يضيع وقتك من خلالها:

- التزاور بدون موعد سابق.
- المكالمات التليفونية الغير هادفة.

- عدم وجود تخطيط جيد للوقت.
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم الاقتناع بفوائد التفويض.
- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة.
- التمسك بالروتين.
- عدم وضوح الأهداف.
- كثرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال.
- عدم القدرة على قول "لا" وقت اللزوم.
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيل تنفيذ القرار الجيد.
- ضغوط العمل والجهد المتواصل بدون راحة.
- تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.

كيف تسيطر على مضيعات الوقت:

1- جمع البيانات عن المضيعات التي تكثر عندك مع بيان أنواعها وتقسيماتها والمعلومات المهمة عنها.

2- حدد سبب مضيع الوقت هل هو منك أو من غيرك أو من المكان أو من وقت الموعد.

3- ضع عددًا من الحلول لكل مضيع من مضيعات الوقت ثم اختر أنسبها.

4- السيطرة على مضيعات الوقت لا تعني بالضرورة إلغاء هذا المضيع وإزالته بالكلية؛ لأن بعض هذه المضيعات أمر ضروري لا يستغني عنه الإنسان، لكن القصد هو الحد منها.

التسويف وعلاقته بالوقت:

التسويف هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

لماذا لا يحبذ التسويف؟!

- لأنه أكثر مضيعات الوقت خطورة.

- لأنه يُخرج خطتك عن مسارها.
- لأنه يجعل العمل يتراكم عليك.
- لأنه يشعرك براحة مؤقتة ولكنه قاتل لوقتك القادم.
- لأنه دليل على الكسل.
- لأنه يقتل بداخلك شعور التحدي والمقاومة.

لماذا نسوف؟

- الكسلِ.
- الأعمال غير المحببة.
- الأعمال الصعبة و الكبيرة.
- التردد في انجاز عمل معين.
- الخوف من المجهول.
- انتظار الإبداع الوهمي وساعة الصفاء.

كيف تقضي على التسويف والمماطلة؟

- أعلن عن أخر موعد لإنجاز العمل.
- قم بعمل تنوع للمهام سواء كانت مستحبة لديك أو غير مستحبة، حتى لا تشعر بالملل.
- ركز علي مصلحتك الشخصية في المهمة التي تم إنجازها.
- لا تجعل القلق ينتابك حول متى ستنجز العمل.
- قم بأداء أصعب الأعمال عندما تكون في قمة حيويتك.
- حدد أوقات محددة لإنجاز الأعمال التي تحاول تأجيلها.
- اسأل نفسك: ما هي المشكلات التي سأخلقها لنفسي حين يتأجل هذا العمل؟
- لا تقلق أو تشعر بالذنب لأنك لم تنجز أي عمل وابدأ بالعمل فيه إن أمكن ذلك أو استعد للقيام بعمل آخر قبل فوات الأوان.
- تعلم وقت اتخاذ القرار و لا تنتظر نتائج مثالية حتى لا تخشى الفشل.

استقصاء: هل أنت فعّال في إدارة الوقت؟

لقد وضع (دايل تيمت) في كتابه «إدارة الوقت»- ترجمة وليد هوانه – الاستقصاء التالي. الرجاء قراءة العبارات العشر التالية التي تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة الوقت بفعالية. أجب عن هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدى قيامك بعملك.

1- أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

2- أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

3- أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

4- أعرف قاعدة (20-80) واستخدمها في العمل (تشير هذه القاعدة إلى أن 80% من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20% من أهدافك).

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

5- احتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للأزمات والأمور غير المتوقعة.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

6- أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

7- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

8- أتناول غذاءً خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

9- أقوم بجهد فعّال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية التي تعترض عليّ باستمرار).

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

10- استطيع أن أقول «لا» عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمال إنجاز المهام الرئيسية.

❑ ⓪ أبداً ❑ ① أحياناً ❑ ② غالباً ❑ ③ دائماً

التعليمات:

لكي تعرف درجتك أعط لنفسك:

- صفر لكل إجابة «نادراً»
- نقطة واحدة لكل إجابة «أحياناً».
- نقطتان لكل إجابة «غالباً».
- 3 نقاط لكل إجابة «دائماً».

تفسير النتائج:

اجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية، فإذا حصلت على:

15-0 درجة : الأفضل أن تفكر قليلاً في إدارة وقتك.

20-15 درجة : لا بأس، لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً.

25-20 درجة : جيد جداً.

27-25 درجة : ممتاز.

30-28 درجة : ربما تكون قد عرفت الإجابة من قبل.

الفصل الحادي عشر

الرقابة الإدارية وأثرها على نجاح الأعمال

تعريف الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة بأنها "عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

وبهذا التعريف يمكن استنتاج ما يلي :

1- لا بد من وجود هدف مخطط له.

2- أن هناك أداء متوقع ويجب العمل على تنفيذه.

3- أن الرقابة وسيلة لكشف الانحرافات وتصحيحها.

4- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

أهداف الرقابة:

1- حماية الصالح العام. وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

دور الرقابة الإدارية في مساعدة المدراء وقادة الأعمال:

1- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد، وذلك من خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

2- كشف الأشياء غير المنتظمة والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من مشكلات العمل قبل أن تتسم بالتعقيد فيما بعد.

3- تحديد الفرص المحتملة والاستعداد لها وتوفير الإمكانات والظروف المناسبة.

4- إدارة المواقف الصعبة والصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد ومستمر.

5- إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

مبادئ الرقابـة

أولاً : اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانيًا : تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثًا : الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعًا : الوضوح وسهولة الفهم.

خامسًا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادسًا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعًا : وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامنًا : الاقتصاد والمرونة.

تاسعًا: استمرارية الرقابة.

عاشرًا: دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانيًا: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثًا: السجلات

رابعًا: الملاحظة الشخصية.

خامسًا: التقارير الإدارية.

مستويات الرقابة:

إن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستويات الإدارية، كما هو الحال في وظيفة التخطيط التي تختلف أيضاً باختلاف المستويات الإدارية، لذا نجد ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهذه المستويات هي:

1- الرقابة الاستراتيجية.
2- الرقابة التكتيكية.
3- الرقابة التشغيلية.

وفيما يلي سوف نتعرف على كل نوع من هذه المستويات على حده.

أولاً : الرقابة الاستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً لما خطط لها سابقاً.

ثانياً : الرقابة التكتيكية :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكن القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ثالثاً : الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

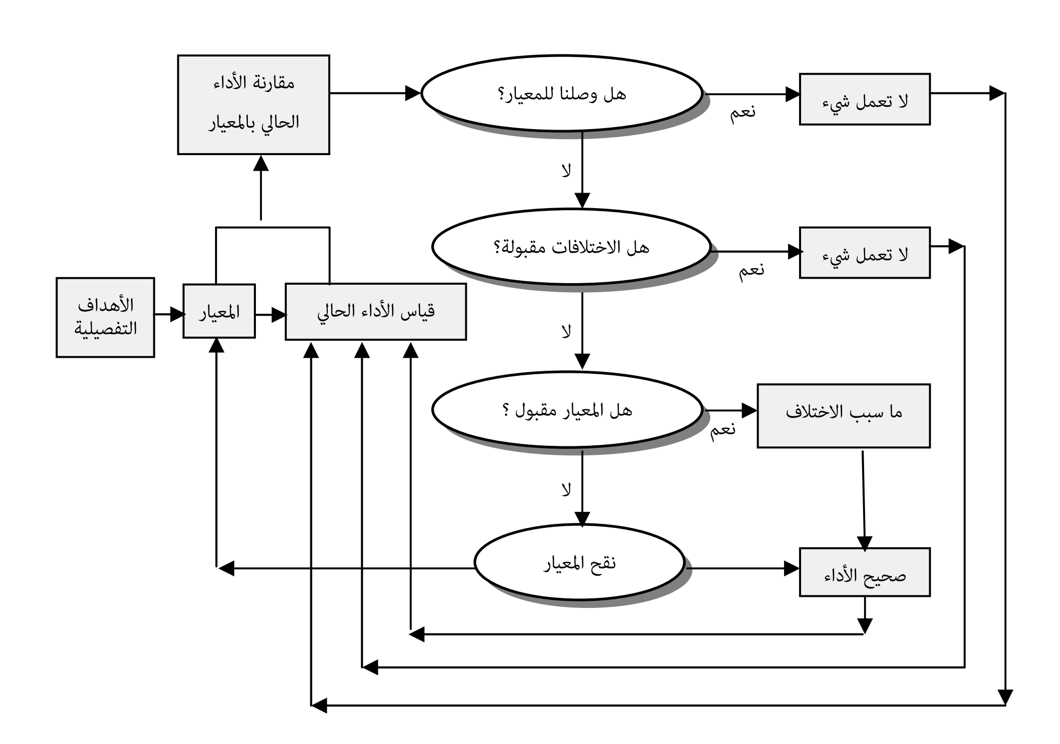
مراحل عملية الرقابة:

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

خطوات العملية الرقابية **Steps In the Control Process**

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات كما يلي:

عملية الرقابة



وضع المعايير الرقابية **Establish Standards**

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وسير العمل في المسار الصحيح، وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاثة أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة.

النقاط الاستراتيجية للرقابة:

إن التفاوت الكبير في وظائف الإدارات والتنوع في الخدمات التي تقدمها والمراد قياسها، إضافة إلى ذلك العدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسال نفسه الأسئلة التالية :

- ما أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما أفضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما المعايير التي تقيس أي انحرافا عن الخطة الموضوعة.
- ما المعيار الأقل تكلفة.
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

أنواع المعايير الرقابية :

يمكن تقسيم المعايير الرقابية إلى الأنواع التالية :

المعايير المادية "الطبيعية":

وهي المعايير التي تتعامل مع مقاييس (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات عمل الأفراد والوقت المحدد لاستخدام الآلات وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

معايير التكلفة:

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً ما تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المولد، وتكلفة المبيعات لكل دولار.

معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية، وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

قياس الأداء :

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط الذي تنوي فحصه، والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

الإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

وتتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

1- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعة، بفرض تحديد الانحرافات.

2- توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة.

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب- قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ج- استخدام حالات معينة في الرقابة (**using case study in control**):

ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضا التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضا العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة،ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته.

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

د- استخدام التنبؤ في الرقابة (**using of forecasting in control**):

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

هـ - استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

و- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية:

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلي المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

الهدف من تصحيح الانحرافات

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الانحرافات إنه بمجرد الكشف عن الأخطاء ومعالجتها، يعود العمل لمساره الصحيح وفقاً لما كان مخطط له، وتعتبر معالجة الانحرافات السلبية هي الخطوة الأساسية لعملية الرقابة. أما بالنسبة لانحرافات

العمل بوجه عام فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاثة أشكال :

1- البقاء على الوضع الحالي.
2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
3- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1- **تعديل ظروف العمل :** كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2- **اختيار العمال بعناية وتدريبهم وتوجيههم:** يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

3- **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

4- **تحسين وسائل الحفز:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة

أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

5- **البحث عن الأسباب وليس الظواهر:** يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

دور المعلومات في العملية الرقابية:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث:

1- **الوقت المناسب لوصول المعلومات:** أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب.

2- **الثقة بالمعلومات:** وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.

3- **صحة المعلومات:** فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.

4- **إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة:** تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

أدوات وأساليب الرقابة:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشارا:

1- **الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ - الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

- الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات.... الخ.
- الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.
- الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2- **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3- **التقارير والتحاليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحاليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4- **تحليل نقطة التعادل:** هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإرادات مساوية بالضبط للتكاليف،

وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

5- **المراجعة الداخلية**: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

6- **الرقابة بالملاحظات الشخصية**: بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية الرقابة في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

مزايا الرقابة بالملاحظة الشخصية

- السرعة في اكتشاف الانحراف.
- السرعة في تصحيح الانحراف.
- سهولة اكتشاف أسباب الانحراف.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

عيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية:

- لا تصلح لجميع الأعمال.
- زيادة التكاليف المستخدمة في العملية الرقابية.
- تعتبر مصدرا للإزعاج للقائمين علي التنفيذ.
- تعتبر محدودة النطاق لعدم القدرة متابعة كل الأعمال.

7- **تحليل القوائم المالية**: ويكون ذلك من خلال:

أ- **قائمة المركز المالي:** تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- **قائمة النتائج**: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

- **نسب السيولة:** تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.
- **نسب الديون:** تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.
- **نسب الدوران:** تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

خصائص الرقابة الفعّالة:

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها:

1- **تقديم معلومات صحيحة**: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.

2- **حسن توقيت المعلومات المقدمة**: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.

3- **الاقتصاد في التكاليف**: أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.

4- **سهولة الفهم**: معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

5- **التركيز**: هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

6- **تسهيل اتخاذ القرارات:** بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

الوصايا العشر لتوافر نظام رقابي فعال:

1- إن الرقابة هي نشاط بحثي بالدرجة الأولى، أي أن الهدف منها ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر، أو أنها تهدف إلى تحقيق الرسملة الجيدة على الأداء الحالي وضمان إستمراريته بالمستوى المرضي.

2- إن الرقابة قد تؤدي على شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين.

3- تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى.

4- إن الرقابة وسيلة وليست غاية والمشكلة تختلف عن مظاهر المشكلة.

5- ضرورة أن تتواءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف وكلما أمكن محاولة استخدام مزيج من أنواع الرقابة المختلفة (المتزامنة، التاريخية والداخلية... الخ).

6- ضرورة محاولة استخدام الرقابة لتحقيق أكثر من غاية واحدة.

7- إن توافر المعلومات أساس للرقابة الجيدة، وإن النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة.

8- عوائد النظام الرقابي الجيد يجب أن تزيد عن تكلفته.

9- إن نظام الرقابة الجيد يجب أن يكون مفهوما.

10- إن الحصول على تأييد الأفراد وكذلك الإدارة العليا لنظام وأسلوب الرقابة المطبق يعتبر ضرورة لنجاحه.

وبعد أن ناقشنا موضوع الرقابة الإدارية ودورها في نجاح العمل المؤسسي كان لابد لنا أن نلقي الضوء أيضا على نوع آخر من أنواع الرقابة وفي رأيي أنه أهم وأرقى أنواع الرقابة لأنه لا يحتاج لمراقبة أشخاص لبعضهم البعض، ولكنه يحتاج لضمير إنساني يقظ، وهذا النوع من الرقابة يسمى بالرقابة الذاتية.

مفهوم الرقابة الذاتية :

الرقابة الذاتية هي إحساس الموظف والعامل بأنه مكلَّف بأداء العمل ومؤتمنٌ عليه، من غير حاجة إلى مسئول يذكِّره بمسؤوليته.

ولعل الرقابة الذاتية هي أهم عامل لنجاح العمل؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك.

ولو أن كل إنسان في موقع عمله، كان يتقى اللـه تعالى فيما هو مؤتمن عليه، لزاد الإنتاج، وتلاشت المشكلات الوظيفية، وتوفر للدولة والمصلحة أموالٌ طائلة كانت تذهب هدراً.

وسائل تقوية الرقابة الذاتية عند الموظف:

قد تحدث الكثيرون من خبراء الإدارة عن أهمية الرقابة الذاتية عند الموظف، ولكن المهم هو وسيلة الحصول على هذه الرقابة، وفيما يلي سنعرض بعض الوسائل المعينة على تنمية الرقابة الذاتية عند الموظفين:

- **خشية اللـه تعالى:** حيث يشعر الموظف أنه محاسبٌ على عمله، لا من قبل الناس، وإنما من قبل رب الناس، وليس في الدنيا، بل في الآخرة، قال سبحانه: (**إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ {25/88} ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ**)[الغاشية: 25-26] ، وقال ﷺ (لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن

ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به) رواه الترمذي وصححه عن أبي برزة الأسلمي س، والوظيفة تدخل في هذا الحديث في المال المكتسب، وفي العلم المؤتمن عليه.

- **الشعور بالمسؤولية:** لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسئولية، لذا كان الشعور بالمسئولية الأخلاقية أساساً من أسس الأخلاق. وتعني المسئولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام اللـه ثم أمام ضميره وأمام المجتمع، لذا فإنه لا يمكن أن نتصور موظفاً يستشعر المسؤولية ويحب العمل للآخرين وهو لا يقوم بأداء عمله المكلَّف به ؟!

- **الاهتمام بالمصلحة العامة:** حيث أن لكل وظيفة هدفٌ تحققه الدولة أو للقطاع الخاص، وكلاهما يحقق التنمية للمجتمع وسكانه، فالموظف الذي يعمل في شركة غذائية مثلاً، يساهم في توفير الغذاء للأطفال والكبار وتحسين صحتهم ومعيشتهم، وتنمية اقتصاد البلد وتطوره، لذا فإذا راعى الموظف أنه يخدم شريحةً كبيرة من الناس من خلال وظيفته وأنه لا ينفع نفسه فقط ولا صاحب المؤسسة التي يعمل فيها، فعند ذالك سوف يجتهد في تحسين أدائه وسوف يزيد إخلاصه في العمل الذي يقوم به، بعكس من يستغل الوظيفة لمصلحته الشخصية ضارباً بمصالح الآخرين عرض الحائط.

- **حبّ نفع الآخرين:** حيث إن الوظيفة من المجالات الواسعة في تقديم الخدمات للناس، حين يسعى الموظف للتعجيل بإنهاء معاملة أحد المراجعين، وربما كانت المعاملة معطَّلة لمدة طويلةٍ قبل ذلك، فيكون الفرج على يد هذا الموظف، أو يشفع له عند المسئول للتخفيف عنه، أو يعف امرأة عن التردد بين مكاتب الرِّجال لقضاء حاجتها - حين لا يكون لها وليّ أو ساعٍ يقضي حاجتها - فيقوم بخدمتها... وغير ذلك من الصوَر الكثيرة.

فما أجمل اللحظة التي يخدم فيها الموظف أحد الناس، فينصرف وهو يرفع يديه إلى اللـه تعالى يدعو لهذا الموظف الذي خدمه، بأن يوفقه اللـه، ويحفظ له أبناءه.

وأخيراً نعود ونكرر أن فساد الموظفين غالباً ما يكون بسبب فساد القادة، وأن إهمال المرءوس لعمله يرجع لغياب القيادة الرشيدة، فالقائد هو المعلم والقدوة على مر التاريخ وإذا صلح الراعي صلحت الرعية.

المراجــع

أولا: المراجع العربيــة

إبراهيم الفقي - سحر القيادة - دار اليقين - 2008 - مصر.

إدارة التغيير - مجموعة خبراء - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2013م.

الإدارة بالحب والمرح – مجموعة خبراء- المجموعة العربية للتدريب والنشر – 2013م.

إسراء المغازي, إدارة الصراع التنظيمي, نول جوجل للمعرفة- 2009م.

أمير بن محمد المدري- 30 وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً - 2001م.

بميك: البرنامج التدريبي: بناء وإدارة فرق العمل (الجيزة: مركز الخبرات الدولية المتكاملة، 2006م).

تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء- مجموعة خبراء- المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2012م.

توفيق، جميل، إدارة أعمال، دار النهضة العربية. بيروت 1986.

جميل كاظم ألمناف ،القيادة والأزمة الحضارية ، دار الرشيد ، بغداد ، 1980.

حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية سنة 1996.

حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء، القاهرة - 7199.

الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

د.عبد الفتاح دياب، إدارة الوقت ، برنامج تدريبي، المجموعة الاستشارية العربية.

د.عبد الـلـه بن مبارك آل سيف، فن إدارة الوقت ..طريقة عملية لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم...

زهاء الدين عبيدات ، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام ، دار البيارق ،عمان ، 2001.

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، 1994م.

سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع2004 .

الشنواني ، صلاح، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف - مصر 1966.

صامويل هيز، وليم توماس، تولي القيادة ، فن القيادة العسكرية ، ترجمه سامي هاشم ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1984.

الصباح ، عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997.

عبد الملك أحمد على العصري, أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي, دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن, 2006 م.

عساف، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر 1982 .

عويس، خير الدين على، (دليل البحث العلمي) دار الفكر العربي، 1997م.

غياث بوفلجة, مبادئ التسيير البشري,ط3,دار الغرب للنشر والتوزيع 2008م.

الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة – مركز الكتب الأردني 1994م.

القحطاني، سالم سعيد- القيادة الإدارية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية- (2008).

كفاءات: البرنامج التدريبي: العمل الجماعي (الرياض: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات، 2005).

كنعان، نواف- القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع - (2006).

محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى.

مدحت أبو النصر - الأداء الإداري المتميز – المجموعة العربية للتدريب والنشر- 2009.

المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة، د. كينيث بلانتشارد، ود. سبنسر جونسون - الرياض - الناشر: معهد الإدارة العامة - تاريخ النشر: 1982.

مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر... الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات- مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع 1200.

المغربي، كامل - زويلف، مهدي - وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر في النشر والتوزيع 1994.

مليحان الثبيتي, الصراع التنظيمي مفهومه – أنواعه- أسباب حدوثه- أساليب إدارته.

منصور بن صالح اليوسف, إدارة الصراع في بيئة العمل, منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية - الأقسام العامة - المنتدى العام, 2010م.

مهدي زويلف، د. على العضايلة: إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.

نشرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2001، 2002، 2003م.

هاوس، بيتر نورث- القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق. الرياض، ترجمة معهد الإدارة العامة-(2007).

ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م .

ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجتمعة الأردنية، الطبعة الثالثة .

موضوعات من الانترنت تحت عناوين:

أحمد الكردي - الصراع التنظيمي - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري:

http://ahmedkordy.blogspot.com/2012/02/blog-post.html

بوابة الموهبة - موضوع (كيف نُطَوِّر الموهوبين قيادياً؟) تحت الرابط التالي

http://www.mawhiba.org/articles/pages/Details.aspx?str=268,46bc51e2-4c4b-451a-8688-21c444f8fdda

كيف تُفوض الصلاحيات؟ - إعداد عدنان ماشـي والي - 2010.

مفكرة الإسلام - الإدراك...مفهومه وأهمية وخطواته-:

http://www.islammemo.cc/2009/12/25/92442.html

موقع الميشابي..الاهتمام بالإدارة والقيادة، والفكر الاستراتيجي:

http://kenanaonline.com/users/alikordi/posts/439807

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4, pp.297-307.

American Management Association (1994), Survey on change management, AMA New York.

Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.

Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.

Covey R. Stephen, 8th Habit: from effectiveness to greatness, Free Press, November 2004.

Covey, S. (1992), Principle-centered leadership, Simon and Schuster, London.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.

Eden, D. (1992). "Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.

Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3, pp.25-30.

Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.

J.R. Katzenbach: "The Myth of the Top Management Team", Harvard Business Review, Vol. 75, No. 6, 1997.

K. Fisher: Leading Self Directed Work Teams (N.Y.: McGraw- Hill, 1993).

Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10, pp.369-94.

Kotter, J. P. (1995), "Leading change", Harvard Business Review, March-April.

Kotter, J. P. (1996), The new rules: How to succeed in today"s post-corporate world, Free {Press, New York.

Kotter, J. P. (1997), "Leadin by vision and strategy", Executive Excellence, October, 15-16.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), The leadership challenges, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kouzes, J., and Posner, B (1988), The Leadership Challenge , Success.

L.F. Shaffer: The Phychology of Adjustment (London: Harper Co., 1963).

Maslow, A. (1970), Motivation and Personality, 2nd ed. New York: Harper and Rpw.

Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3, pp.56-66.

Paul Parcon: Develop your Team Building Skills (India: Lotus Press, 2007).

Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6, pp.649-69.

Rachel Mckee & Bruce Carlson: Dimensions of Teamwork (Texas: Grid International Inc., 2002).

Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, pp.5-21.

Reger, R. K., DeMarie, S. M. and Mullance, J. V. (1994), "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier than done", Academy of management Journal, Vol.19, No.3, pp.565-84.

Rita James: Develop Your Skills To Conduct Effective Meetings (India: Lotus Press, 2007).

Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

Smith, D.(1998), "Invigorating change initiatives", Management Review, May, pp.45-8.

Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vol.85, No.5, May, pp.45-50.

Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.

Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), The transformational leadership, John Wiley, New York.

Tushman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.

OUTSTANDING LEADER

القيادة هي فن إنجاز المهام والمسئوليات من خلال مجموعة من الأفراد وبأسلوب يتسم بالجدية والإخلاص والأمانة العملية، وكلما كان القائد محفزا لرجاله وصبورا عليهم وذو همة عالية كلما حظي بحب وتقدير رجاله ورغبتهم في تقديم المزيد من الجهد والتضحيات لانجاز الأعمال بالجودة المطلوبة من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم وأيضا رغبة منهم في ارضاء قائدهم الذي يعتبرونه القدوة والمثل الأعلى . وللقيادة مجموعة من الأساليب المتنوعة في مداخلها وتطبيقاتها العملية ولكل أسلوب مزايا وعيوب، وهنا ينصح علماء الادارة باتباع أسلوب القيادة الموقفية حيث أنه الأسلوب الذي يتناسب مع ظروف كل موقف.
ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض.
ونظرا لتعاظم دور القيادة في العمل المؤسسي وأهميها في اتخاذ القرارات الإدارية والتأثير على أفراد العمل وتوجيههم نحو الهدف المطلوب ،
وحرصا على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الإداري في مجال عمله. قمنا باعداد هذا الكتاب الذي بين أيديكم والذي نتمنى من الله سبحانه وتعالى أن ينال إعجابكم.

ISBN 978-9-77722-056-9





8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg